

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Navazující magisterské prezenční studium

2010-2012

Bc. Pavla Fučíková

**Personální marketing**

**Personnel marketing**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce..... PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Abstrakt**

Diplomová práce věnuje pozornost personálnímu marketingu. Ten je velmi často chápán pouze jako aplikace marketingových principů v personalistice. Cílem práce je proto poskytnout ucelenější představu o tomto konceptu, pochopit jeho podstatu, ozřejmit jaké jsou jeho funkce, co ovlivňuje jeho konkrétní podobu a jaký je jeho vztah ke značce zaměstnavatele i dalším fenoménům jako je kultura, identita, marketing organizace. Poznání personálního marketingu v širších souvislostech nám umožňuje lépe pochopit, že personální marketing je pro organizaci důležitý jak z hlediska získání dostatečného množství nových zaměstnanců, tak také z hlediska udržení stávajících zaměstnanců a posílení jejich loajality a angažovanosti.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část formuluje přesnější definici personálního marketingu. Věnuje se obsahu personálního marketingu a jeho hlavním nástrojům, které používá k tomu, aby posílil pozici organizace jakožto zaměstnavatele. Zabývá se také vybranými ukazateli efektivity personálních činností, jimiž je možné zjišťovat i efektivitu personálního marketingu. Teoretické poznatky jsou využity k analýze personálního marketingu mezinárodní organizace, které se věnuje empirická část diplomové práce. Cílem, který empirická část sleduje, je především zhodnocení podoby personálního marketingu v podmínkách mezinárodní organizace a navržení případných doporučení v oblastech externího a interního personálního marketingu, která mohou organizaci pomoci udržet si stávající zaměstnance a získat nové.

## **Klíčová slova**

Personální marketing, značka zaměstnavatele, personální činnosti, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, analýza

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on employer branding. Most often employer branding is considered to be an application of marketing principles in personnel management. Therefore the aim of this work is to provide a more comprehensive idea of this concept. To comprehend the real meaning of employer branding, its function. To proper describe the most important impacts on its specific form and the relationship with employer brand as well as other phenomena such as organisational culture, identity, marketing. Knowledge of employer branding in a broader context, allows us to better understand that employer branding is important for the organization both in terms of obtaining a sufficient number of new employees, as well as in terms of retaining current employees and enhance their loyalty and commitment.

The thesis is divided into a theoretical and empirical part. The theoretical part describes a more precise definition of employer branding. Further it pays attention to the content of employer branding and its main tools that are used to strengthen the position of the organization as an employer in the market. It also deals with selected indicators of the effectiveness of human resources activities, which are often use like indicators of efficacy of employer branding. These theoretical findings are used for analysis of employer branding of a particular international business company. The aim of empirical part is to evaluate particular form of employer branding and then to propose recommendations in the areas of external and internal employer branding. These advices can help to the company to retain current employees and to recruit new employees.

## **Keywords**

Personnel marketing, employer brand, personnel activities, personnel turnover, employee satisfaction, analysis

# Obsah

0 Úvod.....	6
1 Personální marketing.....	9
1.1 Marketingový mix v personálním marketingu .....	16
1.1.1 Komunikace .....	21
1.2 Značka zaměstnavatele .....	23
1.3 Externí personální marketing .....	29
1.3.1 Získávání zaměstnanců .....	31
1.3.2 Výběr a adaptace zaměstnanců .....	35
1.4 Interní personální marketing.....	38
1.5 Společenská odpovědnost firem .....	46
2 Ukazatele efektivity personálních činností .....	50
3 Empirická část .....	62
3.1 Analýza vnějšího okolí .....	63
3.2 Analýza vnitřních podnikových faktorů .....	69
3.3 Doporučení pro organizaci X .....	82
4 Závěr .....	89
5 Soupis bibliografických citací.....	92
6 Bibliografie .....	99
7 Přílohy .....	100

## 0 Úvod

Přestože je marketing nejčastěji spojován s prodejem výrobků, služeb a rozvojem obchodní značky, lze jeho nástroje úspěšně využívat také v oblasti řízení lidských zdrojů. Využití marketingových principů při řízení lidí je nazýváno personálním marketingem, někdy se můžeme setkat také s anglickým označením „employer branding“. Důvodů, proč by měly organizace aplikovat marketingové postupy také při řízení lidí, existuje mnoho, například, ubývající počet kvalifikovaných pracovníků a specialistů na trhu práce, nabídka konkurence, stárnutí populace, odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí. Personální marketing využívá řadu nástrojů, se kterými se v oblasti řízení lidských zdrojů běžně pracuje, ale personální marketing tvoří ucelenou koncepci, systematický přístup, se kterým se musí organizace naučit pracovat, pokud chce doslova „prodat“ sama sebe. Personální marketing má pro organizaci význam nejen ve chvílích, kdy usiluje o nové talenty a snaží se je přesvědčit o tom, že je tím nejlepším místem pro práci, ale i tehdy, kdy se snaží zaujmout své stávající zaměstnance a postarat se o ty, kteří organizaci opouští. Personální marketing tak představuje koncepci, která zastřešuje různé aktivity v oblasti získávání, výběru zaměstnanců, jejich stabilizace, motivace, které jsou v souladu se strategií organizace. Realizace a přístup k těmto činnostem jako k integrovanému celku bude mít na efektivitu a úspěšnost organizace pozitivnější vliv, než kdyby byly tyto činnosti vykonávané nezávisle na sobě.

Personální marketing je velmi mladou, rychle se rozvíjející disciplínou. Původní představy o personálním marketingu a jeho využití byly spojeny zejména s externím prostředím a tvorbou značky zaměstnavatele z hlediska okolí organizace. Postupně ale organizace začaly využívat personální marketing jako integrovaný přístup, který propojuje činnosti realizované organizacemi vůči svému okolí s činnostmi zaměřenými do vnitřního prostředí organizace. Takto se snažím na personální marketing v předložené práci nahlížet i já. Nejde jen o to získat „ty nejlepší“ pracovníky, stejně důležité je si je udržet a zajistit, aby byli spokojení a výkonnými zaměstnanci, věrní organizaci a jejím hodnotám. Toto je úkolem personálního marketingu a značky zaměstnavatele. Na druhou stranu se stále setkáváme s přístupy, které personální marketing chápou jako aktivity zaměřené převážně do vnějšího prostředí organizace, jejichž cílem je podílet se na vybudování silné značky

zaměstnavatele a s její pomocí podpořit získávání a výběr nových zaměstnanců. Jak je ale dále v práci několikrát zmiňováno, značka zaměstnavatele není důležitá jen z hlediska potenciálních zaměstnanců, ale je významná také pro stávající zaměstnance.

V předložené práci sleduji několik dílčích cílů. Za prvé, poskytnout ucelenou představu o dnes velmi populárním, ale stále málo známém a často nesprávně používaném nástroji, kterým je personální marketing. Za druhé, objasnit vztah mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele. Za třetí, vysvětlit některé pojmy, které se v souvislosti s personálním marketingem a značkou zaměstnavatele používají jako například „Employee Value Propositions“ (překládáno jako hodnota zaměstnavatele pro zaměstnance). Hlavním cílem práce je provést analýzu mezinárodní organizace se zaměřením na specifika personálního marketingu a navrhnout doporučení v této oblasti, která by mohla vést k posílení značky zaměstnavatele.

Práce je rozdělená na část teoretickou a empirickou. Úvod teoretické části je věnován samotné definici pojmu personálního marketingu. Dále se zaměřím na to, jaké jsou hlavní cíle, úkoly a funkce personálního marketingu, jaké nástroje používá a co všechno ovlivňuje jeho konkrétní podobu v organizaci. V první podkapitole se věnuji využití marketingového mixu v personálním marketingu, v druhé podkapitole pak představuji fenomén značky zaměstnavatele. Uvádím několik definic tohoto pojmu, shrnuji základní nástroje, které formují podobu značky zaměstnavatele, a krátce popisuji také postup budování značky zaměstnavatele. Poslední dvě subkapitoly v rámci první kapitoly představují externí a interní personální marketing se zaměřením na vybrané personální činnosti, konkrétně současné trendy. Druhá kapitola se podrobněji věnuje některým ukazatelům efektivity personálních činností, respektive nástrojům, díky nimž může organizace zjišťovat, jak efektivní jsou dílčí složky personálního marketingu a jak silná jako zaměstnavatel organizace je. Při psaní teoretické části práce jsem čerpala z vybraných, zejména cizojazyčných, zdrojů. Studium a analýza odborné literatury a následná kompilace, případně komparace získaných poznatků, představuje základní metodický postup teoretické části diplomové práce.

V empirické části práce provádím SWOT analýzu konkrétní mezinárodní organizace se zaměřením na personální marketing. Organizace si nepřeje být jmenována, budu ji proto v práci nazývat organizací X. Budu postupovat od analýzy vnějšího okolí k analýze vnitřního prostředí organizace. Konkrétně se zaměřím na vybrané nástroje, které organizace X používá v rámci interního a externího personálního marketingu, ukázu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V závěru empirické části stanovím doporučení a navrhnou případná řešení. Interní materiály organizace X, které jsem při psaní práce měla k dispozici, jsem z důvodu zachování anonymity upravila a v soupisu bibliografických citací je uvádím pod označením Interní materiály organizace X. V empirické části práce jsem využila metody analýzy Interních materiálů organizace X, jejích internetových stránek a odborných časopisů. Interní materiály organizace X měly zejména podobu tištěných či elektronických dokumentů a zpráv, organizačních směrnic či oběžníků. Důležitým zdrojem informací pro realizovanou SWOT analýzu byly osobní rozhovory s kolegy. Při provádění SWOT analýzy a formulování doporučení, jsem vycházela ze znalosti organizace X a svých zkušeností, které jsem získala v průběhu čtyřleté praxe na personálním oddělení organizace X.



# 1 Personální marketing

Marketing je všeobecně velmi dobře známý pojem. Připojíme-li k němu ale slovo personální, setkáme se s neznalostí a pochybnostmi většiny lidí o významu tohoto slovního spojení. Personální marketing je mladou disciplínou, která začala být populární zejména v období převahy nabídky pracovní síly nad poptávkou po ní na trhu práce. Tyto nové podmínky na trhu způsobily, že organizace hledaly východiska, jak novými způsoby zaujmout kvalifikované pracovníky, protože klasické způsoby získávání pracovníků přestávaly být dostatečně efektivní. Autoři se rozcházejí zejména v tom, kdy a kým byl pojem personální marketing poprvé definován. Slámová (2010, s. 13) píše, že první zmínky lze najít již v 60. letech 20. století v německy psané literatuře. Pojem „personalmarketing“ (překládáno jako personální marketing) se označovalo získávání pracovní síly v období, kdy se projevil nedostatek lidí, zejména kvalifikovaných, na trhu práce. Cílem personálního marketingu bylo vytvořit systém získávání zaměstnanců, jejich udržení a systematického snižování fluktuace. Anglicky hovořící autoři, například Beckhaus a Tikoo, Sullivan se přiklání k názoru, že termín „employer branding“ (překládáno jako personální marketing) byl poprvé použit na začátku 90. let 20. století. První definice tohoto pojmu pochází z roku 1996, byla publikována v časopise „Brand Management“ a jejími autory jsou Barrow a Ambler. Tuto definici uvádím dále v práci.

Podíváme-li se do zahraničí, zjistíme, že koncept personálního marketingu má své místo jak v teoretických dílech, tak v praxi řízení organizací. Při hledání relevantních zdrojů jsem z převážné většiny narazila na cizojazyčnou literaturu, která přímo pojednává o personálním marketingu. Na tomto místě bych zmínila pouze několik málo autorů, které ve své práci cituji a o jejichž myšlenky se často opírám, jako jsou Simon Barrow a Richard Mosley, John Sullivan, Brett Minchington, Kristin Beckhaus a Surinder Tikoo. Anglicky mluvící země používají z převážné většiny označení „employer branding“ (překládáno jako personální marketing) a „employer brand“ (překládáno jako značka zaměstnavatele). Méně se setkáme s použitím termínu „personnel marketing“. Ten bývá autory chápán jako marketingová strategie, kterou volí samotní uchazeči o práci. V České republice se o personálním marketingu začalo hovořit v nedávné době. Domnívám se, že zejména rok 2000, který přinesl řadu změn na trhu práce a také situaci, která bývá označována jako

„válka o talenty“, lze považovat za základní podněty, které vzbudily zájem českých organizací o koncepci personálního marketingu a nové způsoby získávání zaměstnanců. Až na několik absolventských prací, nenajdeme zatím v češtině velké množství zdrojů, které by se problematice personálního marketingu věnovaly v ucelené podobě. Obecně by se dalo říct, že česká literatura se zaměřuje převážně na definice personálního marketingu a s ním souvisejících pojmů. Předpokládám, že teoretický základ má svůj zásadní význam, neboť nám může pomoci dále poznávat a lépe chápat oblasti personálního marketingu a tvoří tak jakýsi opěrný bod pro praxi, která se vzhledem k situaci na trhu vyvíjí velmi rychlým tempem.

Nejprve uvedu několik definic personálního marketingu. Jak již bylo řečeno, personální marketing je velmi často chápán jako aplikace marketingových principů a nástrojů v personalistice. Jak uvádí například Poláková a Hauser (2003, s. 46): *„V personálním marketingu jde především o zásadní a systematické použití koncepce marketingu v personalistice - strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Potenciální zaměstnanec se stává ‚klientem‘, o jehož přízeň se podnik uchází. Management pak pomocí marketingových nástrojů dělá vše pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení v podniku.“* Podobným způsobem definuje personální marketing také Koubek (2008, s. 160): *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.“* Toto pojetí personálního marketingu doplňuje Stýblo (2003, s. 18-19), který považuje personální marketing za systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. *„Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně, jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: ‚Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout?‘“*

Názory českých autorů doplním několika definicemi zahraničních autorů na to, co je personální marketing. Sullivan (2004, online – přeložila Pavla Fučíková) chápe personální marketing jako „... *zacílenou, dlouhodobou strategii, kterou organizace používají k upoutání pozornosti svých stávajících i potenciálních zaměstnanců a důležitých stakeholderů a k přesvědčení těchto skupin o tom, že jsou tím nejlepším zaměstnavatelem, pro kterého je možné pracovat.*“ Definice personálního marketingu, kterou uvádí autoři Barrow a Mosley (2010, s. 16 – přeložila Pavla Fučíková) se od výše zmíněných definic nápadně odlišuje: „*Personální marketing je soubor praktických, finančních a psychologických výhod, které poskytuje zaměstnancům jejich práce a které určuje zaměstnavatel.*“ Hlavní roli personálního marketingu pak Barrow a Mosley (2010, s. 16 – přeložila Pavla Fučíková) spatřují v tom, že „... *poskytuje managementu organizace návod, jak dosahovat priorit organizace, jak zvýšit celkovou produktivitu, zlepšit proces získávání nových zaměstnanců a zvýšit oddanost a stabilitu stávajících.*“ Společnost „Universum“ (2010, online – přeložila Pavla Fučíková), která se zaměřuje na služby spojené s personálním marketingem, chápe personální marketing jako „... *strategii, kterou organizace používají k zaujetí pozornosti a přilákání potřebného, současného i budoucího množství talentů.*“ Jinými slovy, personální marketing má za úkol sdělit lidem, proč je právě onen zaměstnavatel a jeho pracoviště atraktivní a jedinečné.

Zmíněné definice představují skutečně základní vzorek představ o personálním marketingu. Srovnáme-li jednotlivé definice, narazíme na zásadní rozdíl, který spočívá v komplexnosti přístupu k personálnímu marketingu. Většina definic chápe personální marketing jako koncepci, která se věnuje nejen získávání nových, ale také stabilizaci stávajících pracovníků. Například společnost „Universum“ ale přistupuje k personálnímu marketingu spíše jako k nástroji získávání nových pracovníků. Tyto rozdílné přístupy souvisí s často používaným dělením personálního marketingu na externí a interní, kterému budu věnovat pozornost dále v této práci.

S ohledem na výše uvedené přístupy k personálnímu marketingu si dovoluji formulovat základní představu o tom, co je personální marketing, co obnáší a jaký je jeho úkol. Lze konstatovat, že podobně jako si organizace buduje image spojené s výrobky a službami, může vybranými způsoby ovlivňovat svou pověst jako zaměstnavatel.

Personální marketing představuje koncepci, díky níž organizace systematicky řídí proces tvorby image firmy jako zaměstnavatele. Personální marketing jako řada nástrojů, které organizace vybírá a vhodným způsobem kombinuje s ohledem na své potřeby i potřeby stávajících a potenciálních zaměstnanců, pomáhá organizaci vytvořit a nepřetržitě posilovat značku zaměstnavatele. Management organizace by měl umět pracovat s promyšlenou strategií směrem k trhu práce a zaujmout a přilákat potenciální zaměstnance. Stejně důležitá je ale i správně nastavená strategie uvnitř organizace a péče o zaměstnance stávající i ty, kteří organizaci opouštějí. Organizace musí vědět, že právě tyto skupiny jsou nejdůležitějšími nositeli informací o organizaci a ve velké míře ovlivňují to, zda je organizace svým okolím vnímána jako dobrý a perspektivní zaměstnavatel se silnou zaměstnavatelskou značkou, pro kterého chtějí lidé pracovat.

Tomu, jaké jsou hlavní funkce, úkoly a cíle personálního marketingu, jaké jsou jeho složky, co ovlivňuje konkrétní podobu koncepce personálního marketingu v organizaci a jaké nástroje používá, se budu věnovat dále ve své práci. Primárním cílem personálního marketingu je zabezpečit a udržet optimální strukturu, počet a kvalitu lidských zdrojů a to v souladu s potřebami a cíli organizace. Personální marketing má též napomoci upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality organizace, podílí se na tvorbě jejího dobrého jména a je tím, co jí umožňuje stát se preferovaným zaměstnavatelem se silnou zaměstnavatelskou značkou. Na druhou stranu napomáhá uspokojit také potřeby a přání stávajících i potenciálních zaměstnanců. Beckhaus a Tikoo (2004, s. 508 – přeložila Pavla Fučíková) k těmto hlavním funkcím připojují také významnou roli zprostředkovatele, kterou personální marketing hraje při předávání podnikových hodnot, postojů a norem zaměstnancům. Efektivní personální marketing pomáhá organizaci rovněž šetřit náklady spojené se získáváním nových zaměstnanců, absencí, fluktuací apod. Jak uvádí Křečková (2008, s. 72) typická americká organizace vynaloží až 50krát více zdrojů na přijetí kvalifikovaného odborníka s ročním platem 100.000 dolarů, než kolik následně vynaloží na jeho každoroční školení. Výměna zaměstnance stojí organizaci přibližně jeden a půl násobek jeho průměrného platu. Nově přijatému zaměstnanci pak může trvat i více jak rok, než svoji práci zcela zvládne, což představuje další náklady i ušlý zisk. To jen potvrzuje již zmíněné, že personální marketing lze považovat za integrovaný přístup, snažící se o provázání činností jako je získávání, výběr, adaptace nových zaměstnanců s činnostmi,

kteře zvyšují stabilitu a loajalitu stávajících pracovníků, například vzdělávání a rozvoj, řízení kariéry, odměňování apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že personální marketing se snaží různými nástroji a postupy působit na potenciální a stávající zaměstnance i ty, kteří organizaci opouští. Tyto skupiny můžeme označit za příjemce personálního marketingu. Otázkou je, koho můžeme považovat za tvůrce a realizátory personálního marketingu. Poláková a Häuser (2003, s. 47) hovoří o vrcholovém vedení firmy, jako o tvůrci a hlavním garantu personálního marketingu. Uvědomíme-li si, že vrcholové vedení je tím, kdo vytváří strategii organizace a personální marketing musí ze strategie vycházet, bude zajisté vrcholové vedení tím, kdo se podílí na nastavení podoby personálního marketingu. Skutečnými realizátory personálního marketingu jsou pak linioví manažeři, personalisté a marketingoví specialisté. Linioví manažeři z toho důvodu, že jsou realizátory personální práce v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Jsou odpovědní za vedení, motivaci a rozvoj potenciálu svých podřízených, hodnocení, odměňování a uvolňování pracovníků. Mají rozhodující slovo při výběru pracovníků, jejich rozmísťování a adaptaci. Jsou tedy těmi, kdo ovlivňují konkrétní podobu jak externího, tak interního personálního marketingu a zároveň jsou jejich realizátory. Personalisté poskytují manažerům metodickou pomoc a poradenský servis. Rovněž se tedy podílí na realizaci interního i externího personálního marketingu a společně s marketingovými specialisty se podílí na nastavení podoby externího i interního personálního marketingu.

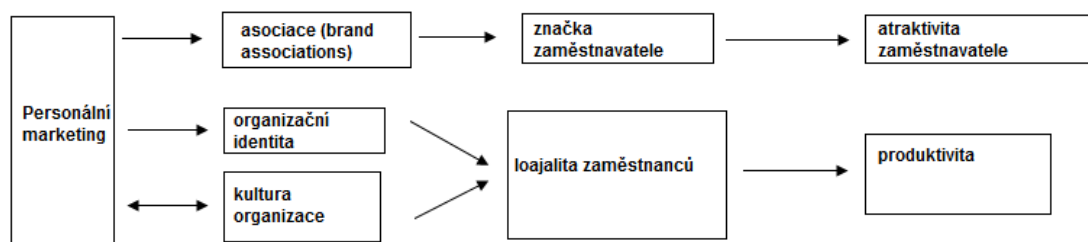
Autoři Backhaus a Tikoo (2004, s. 502 - přeložila Pavla Fučíková) identifikují v rámci personálního marketingu tři důležité oblasti. Podle těchto autorů musí organizace nejprve vytvořit pevný základ této koncepce, který představuje „Employee Value Propositions“, tedy hodnota, kterou organizace má jako zaměstnavatel a kterou jí přisuzují zaměstnanci. Tento pojem není do češtiny doslovně překládán, ale bývá vysvětlován jako vztah mezi tím, co zaměstnanec organizaci dává a co na oplátku od ní dostane za svoji práci. Barrow a Mosley (2010, s. 125) chápou „Employee Value Propositions“ jako „balíček“, který organizace musí ušít na míru pro jednotlivé cílové skupiny zaměstnanců. Potenciální i stávající zaměstnanec hodnotí a porovnává práci u dané organizace s nabídkou konkurence stejně jako zákazník zboží, které chce koupit. Zvažuje, zda daná

práce splňuje a bude splňovat jeho požadavky, vyplatí se mu apod. Posuzuje nejen výši odměny, kterou dostane za svoji práci, ale i to, co bude muset sám zaplatit například formou práce přesčas, nočních směn apod. (Pavlík, 2009, online). Je tedy evidentní, že „Employee Value Propositions“ není tvořeno pouze finanční odměnou, ale i dalšími odměnami a výhodami, které organizace nabízí konkrétním cílovým skupinám. Z definice „Employee Value Propositions“ vyplývá velmi důležitá skutečnost, že koncept psychologické smlouvy představuje jeden ze základních teoretických pilířů personálního marketingu. Jak uvádí Schein (1969, s. 19): *„Psychologická smlouva znamená, že jedinec má řadu požadavků na organizaci a organizace má řadu požadavků na něho.“* Tyto požadavky mají podobu vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a jsou nepsané a neformální.

Dále musí organizace „Employee Value Propositions“ nabídnout svému okolí, které tvoří potenciální zaměstnanci, personální agentury a další subjekty. K tomu slouží externí personální marketing, jehož primárním cílem je přilákat nové zaměstnance a podílet se na tvorbě značky zaměstnavatele. Externí personální marketing je neodmyslitelně spojen s třetím aspektem personálního marketingu a tím je interní personální marketing. Jeho hlavním cílem je opět tvorba a posílení značky zaměstnavatele a také podpora a rozvoj loajality stávajících zaměstnanců, kteří budou především oddaní hodnotám a cílům společnosti (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502-503 - přeložila Pavla Fučíková). Tohoto cíle dosahuje organizace mimo jiné také tím, že plní sliby dané novým zaměstnancům.

Aby personální marketing fungoval správně a byl efektivní, musí být v souladu se strategií organizace, s personální strategií, personální politikou a co je zásadní, také s kulturou organizace. Obrázek č. 1 představuje schéma, prostřednictvím něhož lze lépe porozumět základním vztahům, které existují mezi personálním marketingem, marketingem a řízením lidských zdrojů. Podle Backhause a Tikoo (2004, s. 505 - přeložila Pavla Fučíková) „brand associations“ (překládáno jako asociace spojené se značkou) „... jsou myšlenky a představy, které zaměstnavatel a jeho jméno evokují v myslích potenciálních i stávajících zaměstnanců.“ Tyto asociace jsou výsledkem působení nástrojů personálního marketingu a představují hlavní determinanty podoby značky zaměstnavatele. Jako má zákazník určité požadavky na výrobek či služby, které kupuje, i uchazeč o práci či

stávající zaměstnanec mají svoji představu o pracovních podmínkách u vybraného zaměstnavatele. Podle Bursové (2009, s. 14) je značka zaměstnavatele „... *souhrnem atributů a kvalit (ve většině případů neuchopitelných), které dělají organizaci odlišnou*“. Tyto atributy a kvality se stávají součástí očekávání potenciálních i stávajících zaměstnanců a mají značný vliv na jejich rozhodování i na celkovou atraktivitu a přitažlivost organizace jako zaměstnavatele. Značce zaměstnavatele budu více pozornosti věnovat dále v práci.



**Obr. č. 1** Schéma personálního marketingu (Beckhaus, Tikoo, 2004, s. 505 - přeložila a upravila Pavla Fučíková)

Jak je patrné z obrázku č. 1, personální marketing taktéž ovlivňuje organizační kulturu a identitu, jež mají vliv na loajalitu zaměstnanců a celkovou produktivitu. Kultura organizace pak zpětně působí na personální marketing. Podle Backhause a Tikoo (2004, s. 506 - přeložila Pavla Fučíková) může interní personální marketing přispívat k vybudování kultury, která posílí žádoucí pracovní chování zaměstnanců a podpoří kvalitu pracovního života. Personální marketing je důležitým zprostředkovatelem již existujících hodnot, může se ale stát i hlavním nástrojem změny kultury organizace. Musí vždy vycházet z kultury organizace a být v souladu se zavedeným hodnotovým systémem.

Vedle kultury je to ještě organizační identita, která je ovlivňována personálním marketingem a která představuje „osobnost organizace“, vyjadřuje její vlastní specifičnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými organizacemi. Loajalitu jako závazek, který mají zaměstnanci vůči svému zaměstnavateli, spojují Backhaus a Tikoo (2004, s. 508 - přeložila Pavla Fučíková) s oddaností a spokojeností zaměstnanců a tvrdí, že čím jsou zaměstnanci spokojenější, tím lepší výkon podávají a přispívají tak ke spokojenosti zákazníků

a k celkové produktivitě organizace. Musíme si uvědomit, že pracovní spokojenost je velmi složitý jev a je ovlivňován řadou činitelů. Zatím nebyla prokázána přímá souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Více se této problematice věnuji ve své bakalářské práci s názvem „Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců.“ Obecně ale lze tvrdit, že správně nastavený a dobře používaný personální marketing ovlivňuje postoje zaměstnanců, jejich závazky vůči organizaci apod.

Jak je zřejmé z výše uvedeného, v personálním marketingu najdeme jak marketingovou, tak personální „větev“ jako dva základní zdroje, ze kterých personální marketing čerpá, ale rovněž je svým způsobem ovlivňuje. Podstata personálního marketingu tak spočívá v efektivním uplatňování marketingových nástrojů v personální oblasti při vykonávání základních personálních činností. *„Marketéři mají nástroje pro komunikaci - vědí ‚jak‘, a HR má obsah a vizi, jak by měl být zaměstnavatel vnímán.“* (Liko, 2011, s. 30). V následující kapitole se budu krátce věnovat marketingovému mixu, jako základnímu nástroji marketingu a jeho využití v personálním marketingu.

### **1.1 Marketingový mix v personálním marketingu**

Kotler a Armstrong (2003, s. 105) definují marketingový mix jako „... *soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Marketingový mix<sup>1</sup> představuje zásadní kroky, které organizace musí učinit, aby vzbudila poptávku po svých produktech a službách. Tyto kroky představují čtyři proměnné, které tvoří produkt, cena, místo a propagace. Označení produkt zahrnuje jak samotný výrobek či službu, tak také další faktory, které rozhodují o jeho koupi, jako například obal, image výrobce, záruka, značka kvality apod. Cena představuje hodnotu produktu vyjádřenou v penězích. Místo označuje, kde bude produkt prodáván, jaká bude jeho distribuce. Propagace se zaměřuje na to, jak se kupující o produktu dozví a zahrnuje reklamu, public relations apod. Před samotným použitím marketingového mixu je třeba prozkoumat, komu bude firma své produkty a služby prodávat a zjistit, jací jsou potenciální zákazníci, jaké jsou jejich potřeby atd. Hovoříme o segmentaci a zacílení. Zároveň je důležité provést

---

<sup>1</sup> Tzv. 4P podle anglických názvů čtyř proměnných, kterými jsou „product“, „place“, „promotion“, „price“.



umístění, což je deklarace hodnot, které si musí spotřebitelé s produktem spojit (Kotler, Armstrong, 2003, s. 107). V personálním marketingu je zapotřebí provést prohlášení o hodnotě firmy z hlediska zaměstnance, tzv. „Employee Value Propositions“. Na základě těchto poznatků lze sestavit podobu marketingového mixu v oblasti řízení lidských zdrojů. Produktem bude v případě personálního marketingu pracovní místo a práce pro daného zaměstnavatele, cenou rozumíme motivaci, odměnu a další výhody, jež obdrží zaměstnanec za práci. Místo je místem výkonu práce úzce související s prostředím, podnikovou kulturou, strukturou atp. Propagace je prezentací pracovní nabídky i zaměstnavatele jako takového (Antošová, 2005, online).

Pracovní místo nabízí firma v případě, že jej chce obsadit, pomyslně prodat za určitou cenu, kterou tvoří především odměna. Může se jednat o nově vytvořené pracovní místo nebo místo již existující, které se uvolnilo v rámci vnitřní mobility. Základ, pro vytvoření atraktivní nabídky pracovního místa, tvoří jeho popis a specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka. Při navrhování a následném obsazování pracovního místa je důležité efektivně navrhnout obsah a charakter práce, specifikovat postupy a metody práce tak, aby vyhovovaly technickým a organizačním požadavkům firmy, zároveň ale také sociálním požadavkům pracovníka (Antošová, 2005, online). Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se v současnosti nejvíce používají postupy, jako je rozšiřování obsahu práce, obohacování práce, poloautonomní pracovní skupiny, reengineering<sup>2</sup> pracovních procesů, organizace založené na týmech, netradiční pracovní režimy či tailoring<sup>3</sup> (Koubek, 2008, s. 69-70). Je třeba připomenout, že by se management organizace měl snažit o to, aby práce na konkrétním pracovním místě byla přitažlivá nejen pro potenciální, ale i pro stávající zaměstnance, kteří ji už delší dobu vykonávají. To je důležité z hlediska posílení jejich stability, loajality, výkonu apod.

Podle Antošové (2005, online) souvisí odměna s pracovní motivací. Pracovní motivace je vyjádřením ochoty člověka pracovat. Odráží se v ní jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního zařazení a ke konkrétním pracovním úkolům.

---

<sup>2</sup> „Hlavní myšlenkou reengineeringu je potřeba organizací určit své klíčové procesy a udělat je co možná nejjednoduššími a nejefektivnějšími, okrajové procesy (a s nimi spojené okrajové pracovníky) je třeba zrušit.“ (Kocianová, 2012, s. 61).

<sup>3</sup> Tailoring definuje Kocianová (2010, s. 137) jako „... šití pracovních úkolů a míst pracovníkům na míru...“

Jednou z klíčových otázek odměňování je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování, který je organizací nastaven a používán. Záleží nejen na tom, které z možností odměňování firma využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, nástroje a postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců (Urban in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 330). Zásadní je, aby byl systém odměňování nastaven spravedlivě, průhledně a aby byl zaměstnanci akceptován. Toto má význam především pro stávající zaměstnance, jejich stabilizaci a spokojenost. Zaměstnanecké výhody jakožto forma odměny mají funkci stabilizační. Mají především posilovat oddanost pracovníků vůči organizaci a nejsou tím, co by zaměstnance motivovalo k vyššímu výkonu a lepším výsledkům. Atraktivní kombinace zaměstnaneckých výhod, přizpůsobená potřebám a preferencím lidí, má přilákat zájemce o práci a podpořit tak konkurenceschopnost organizace vůči ostatním firmám (Kocianová, 2010, s. 164).

Další proměnnou je místo, které můžeme chápat jako lokalitu, kde bude práce vykonávána, ale lze k němu přistupovat také z hlediska struktury či kultury organizace. Když se uchazeč o zaměstnání rozhoduje o pracovní nabídce, sehrává významnou roli právě podniková kultura. Pokusím se tuto vzájemnou souvislost objasnit. Kultura organizace dotváří konkrétní podobu práce v dané organizaci. Denně se v práci projevuje ve formě věcného uspořádání organizace, uznávaných hodnot, norem, postojů a zejména ve formě chování zaměstnanců, jejich vzájemné komunikace a vztahů. Zásadní je právě jednání nadřízeného, spolupracovníků, kteří jsou důležitou součástí výkonu práce na určitém místě v dané organizaci. Z hlediska struktury pak má vliv například postavení pracovního místa v organizační hierarchii, specializace, odbornost, možnost rozhodovat apod. S místem výkonu práce souvisí například i podoba budov, pracovní prostředí, jeho okolí a další pracovní podmínky. Samozřejmě je to také dostupnost práce (z hlediska dojíždění) pro zaměstnance. I tyto prvky souvisí s kulturou organizace a uznávanými hodnotami. Zároveň jsou pro uchazeče patrné již při prvním kontaktu s organizací. Pokud je pro organizaci zásadní pohodlí a spokojenost zaměstnanců, bude se snažit vytvořit pro ně příjemné pracovní prostředí, bezpečné, dobře dostupné apod.

Poslední proměnou je propagace neboli prezentace pracovního místa a firmy na trhu. Jde o dlouhodobý proces budování značky zaměstnavatele a tvorby konkrétní, jasné, atraktivní a srozumitelné nabídky pracovních míst, nejen směrem k vnějšímu, ale i směrem k vnitřnímu prostředí organizace. Organizace musí zveřejnit skutečné a pravdivé informace o sobě, o podmínkách a požadavcích, které má na uchazeče i na stávající zaměstnance. Vedle běžných informací by měla organizace připojit stručnou charakteristiku pracovních podmínek a skutečností, které se týkají například kvality pracovního života, možností vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců, využívání alternativních pracovních úvazků apod. (Antošová, 2005, online).

Úkolem propagace je ovlivnit znalosti, postoje a chování potenciálních i stávajících zaměstnanců ve vztahu k tomu, co jim organizace nabízí. Nástroje, které přitom používá, jsou reklama, podpora prodeje, sponzorování, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, public relations a internetová komunikace. Jedná se o prostředky komunikace, které souhrnně označujeme jako komunikační mix. Využíváním těchto nástrojů může organizace efektivněji komunikovat s jednotlivými cílovými skupinami a u každé z nich může sledovat rozdílné cíle (Holá, 2006, s. 6). Vedení organizace si musí uvědomovat, že personální marketing je primárně postaven na efektivní komunikaci, a to jak směrem k trhu práce, tak také směrem k zaměstnancům uvnitř organizace. Aby však v praxi personální marketing skutečně fungoval, musí být externí a interní komunikace v souladu. Jelikož považuji komunikaci z hlediska personálního marketingu za skutečně důležitý nástroj, věnuji jí více pozornosti v další části práce.

Marketingový mix představuje „taktiku“, kterou mohou organizace použít při nastavování konkrétní podoby personálního marketingu. Většina, převážně domácích firem, stále žádnou strategii pro tuto oblast vytvořenou nemá. Organizace nejčastěji vytváří a realizují aktivity tzv. ad hoc, dle aktuálních potřeb, které vyplývají ze situace na trhu práce (Mičková, 2008, s. 17). Barrow a Mosley (2010, s. 86 - přeložila Pavla Fučíková) zmiňují několik důležitých otázek, které si musí organizace položit a zodpovědět v případě, že chce nastavit silnou strategii personálního marketingu: *„Jakým způsobem bude personální marketing podporovat celkovou strategii organizace? Jaká je stávající podoba organizační kultury? Jak moc je kultura organizace konzistentní, respektive rezistentní*

*vůči změně? Co stávající zaměstnanci považují za charakteristické a specifické pro organizaci jako zaměstnavatele? Existuje nějaká všeobecně uznávaná představa? Vědí zaměstnanci, jaké jsou základní hodnoty a vize organizace? Jaké jednání je charakteristické pro organizaci? Jaké jsou její silné a slabé stránky? Jak nejvhodněji rozdělit stávající zaměstnance do skupin z hlediska jejich kulturních charakteristik a specifických potřeb? Jaké komunikační kanály jsou nejvíce efektivní? Jaké jsou hlavní aspekty, které podporují angažovanost a loajalitu zaměstnanců? Které zaměstnance organizace potřebuje a bude potřebovat? Na jaké cílové skupiny se musí organizace zaměřit? Jaké jsou nejdůležitější požadavky těchto cílových skupin v kontextu trhu práce? Jaké jsou nejvíce atraktivní a působivé vlastnosti organizace z hlediska stávajících i potenciálních zaměstnanců?“*

Aby management organizace našel odpovědi na tyto otázky, musí umět, mimo jiné, efektivně pracovat s vhodnými nástroji a technikami, které lze shrnout pod označení personální výzkum. Dle Polákové a Häusera (2003, s. 47) představuje personální výzkum systematické shromažďování informací a jejich analyzování za účelem optimální a efektivní realizace interního i externího personálního marketingu. Informace získávané personálním výzkumem se dělí na vnější, pocházející z externího okolí organizace a vnitřní, které pochází z vnitřního prostředí. Personální výzkum využívá řadu nástrojů, mezi něž patří podle Foreta (2006, s. 147) analýza vnitropodnikových a externích dokumentů, statistik, dotazníková šetření, rozhovory, pozorování, případně experimenty apod.

Podle Stýbla (in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 62) by se organizace měla z vnějších informací zaměřit převážně na analýzu trhu práce, především na analýzu potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců. Organizace by měla sledovat informace, týkající se vývoje počtu a struktury obyvatelstva, vývoje a struktury zaměstnanosti i nezaměstnanosti. Měla by věnovat pozornost také vývoji školství a podnikatelského prostředí. Zdroji těchto informací jsou nejčastěji statistiky, výsledky průzkumů či informace poskytované úřady práce či ministerstvem školství apod. Z vnitřního prostředí by se měla organizace věnovat informacím o počtu, struktuře a kvalitě stávajících zaměstnanců. Měla by se zaměřit na zjišťování míry a příčin fluktuace, pracovní

spokojenosti zaměstnanců případně vyhodnocování kvality a účinnosti jednotlivých personálních činností. Organizace by měla provádět analýzu kultury organizace, komunikační audity, motivační průzkumy i analýzu produktivity a mzdových nákladů. V praxi však na takovéto aktivity najde prostředky jen velmi malé procento organizací. Velmi důležitými zdroji jsou informace vycházející z hodnocení zaměstnanců či informace získané u výstupních pohovorů atd. Důležitou roli hraje také benchmarking a benchlearning. Některým z výše jmenovaných nástrojů se budu věnovat v dalších částech práce.

### 1.1.1 Komunikace

Komunikace zahrnuje nástroje důležité jak z hlediska externího, tak interního personálního marketingu. Komunikace propojuje všemi činnostmi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Z hlediska interního personálního marketingu je komunikace především nástrojem, který pomáhá ovlivňovat pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků. Komunikace směrem k vnějšímu okolí je důležitá zejména z důvodu prezentace firmy a její snahy zaujmout, oslovit konkrétní cílové skupiny. Ať se jedná o informace, které jsou předmětem komunikace z organizace směrem do vnějšího okolí, nebo se jedná o informace, které směřují do vnitřního prostředí, musí být vždy součástí propracované komunikační strategie, která je důležitou součástí personálního marketingu organizace. Komunikační strategie vychází ze strategie organizace a zahrnuje komunikační mix, přesně nástroje, které organizace ke komunikaci používá (Holá, 2006, s. 12).

Komunikační strategie by měla dodržet celou řadu důležitých zásad. Já budu věnovat pozornost jen těm nejdůležitějším z hlediska personálního marketingu. Komunikace organizace s vnějším okolím i interní komunikace musí vycházet z konzistentního, stejného základu, musí se vzájemně podporovat a doplňovat. Jak píše Holá (2006, s. 13): „*Nedochází-li ve firmě k integraci jednotlivých komunikačních strategií, může docházet k problémům mezi interní a externí komunikací, vyúsťujícím v nesoulad mezi tím, co firma dělá a co říká.*“ Je důležité podotknout, že se nejedná jen o obsahovou stránku, ale také o zvolené komunikační kanály a konkrétní nástroje

komunikačního mixu. Příkladem je například interaktivní marketing, představující komunikaci skrze intranet a internet společnosti.

Velmi důležité pro efektivní personální marketing je také to, aby management organizace vždy věděl, jaké jsou základní a nejdůležitější informace, které musí a chce sdělovat. Organizace musí provádět analýzu toho, co chce lidem říci (skrze management firmy) a co chtějí konkrétní cílové skupiny slyšet. Výstupem analýzy jsou podklady důležité pro nastavení komunikačních plánů. *„Komunikační plán je časový harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé aktivity s jasně deklarovaným cílem, odpovědností a třeba i rozpočtem.“* (Holá, 2006, s. 57).

Jak píšou Barrow a Mosley (2010, s. 143 - přeložila Pavla Fučíková) sdělení vysílaná směrem k uchazečům mohou silně zapůsobit také na stávající zaměstnance. Pracovníci firmy jsou velmi důležitým informačním zdrojem. Jsou neustále konfrontováni s názory okolí na jejich firmu a představují tak jeden z hlavních referenčních zdrojů, který ovlivňuje okolí ve vnímání firmy. Z toho důvodu musí organizaci záležet na tom, co o ní její zaměstnanci šíří a jak se podílejí na její reputaci. Informace, které organizace sděluje, musí být aktuální, relevantní a nesmí se jednat jen o pouhé sliby. Nastavená komunikační strategie musí vycházet z hlavních hodnot organizace. Zároveň musí organizační hodnoty a identitu organizace podporovat V tomto případě je velmi důležitá také tzv. komunikace skrze činy. Manažeři jsou ti, kdo musí být ztělesněním základních hodnot a postojů společnosti a musí se stát vzorem chování a jednání pro své podřízené. Tím, co dělají a jak to dělají, vysílají směrem k podřízeným velmi důležitá sdělení (Branham, 2004, 124).

Komunikace má pro efektivní personální marketing skutečně zásadní význam. Bez ní si jej nelze ani představit. Je zřejmé, že se jedná o téma obsáhlé, kterému by se mohla věnovat samostatná diplomová práce. Zájemce o tuto problematiku bych proto odkázala na knihu Jany Holé s názvem „Interní komunikace ve firmě“. Ta je v této práci také několikrát citována.

## 1.2 Značka zaměstnavatele

Jedním z cílů práce je nalezení vztahu mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele. V této kapitole objasním, jaké souvislosti existují mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele a rovněž popíšu co je to značka zaměstnavatele, co všechno se podílí na její tvorbě a co ovlivňuje její podobu. Jak jsem již zmínila v úvodu práce, v anglicky mluvících zemích se nejčastěji setkáme s pojmy „employer branding“ a „employer brand“. Autoři Beckhaus a Tikoo (2004, s. 502 – přeložila Pavla Fučíková) chápou označení „employer branding“ jako „... *proces budování jasné a jedinečné značky zaměstnavatele.*“ Termínem „employer brand“ pak označují „... *koncept, kterou má organizace vytvořenou a která jí pomáhá odlišit se od konkurence.*“ Lze konstatovat, že označení „employer branding“ je v českém překladu blíže pojetí personálního marketingu a „employer brand“ je pak výsledkem jeho působení, tedy značkou zaměstnavatele.

Lze se setkat s mnoha definicemi značky zaměstnavatele. I přes tuto skutečnost je ale možné určit některé základní znaky, které vystihují podstatu značky zaměstnavatele. Pro ilustraci uvedu čtyři definice a následně se pokusím vlastními slovy vystihnout základní podstatu značky zaměstnavatele. Brett Minchington (2011, online – přeložila Pavla Fučíková), ředitel společnosti „Employer Brand International“, věnující se poskytování služeb v oblasti personálního marketingu, přistupuje ke značce zaměstnavatele jako k „... *image organizace, která je potenciálními i stávajícími zaměstnanci, klíčovými stakeholdery a dalšími cílovými skupinami, považována za nejlepší místo, kde lze pracovat.*“ Podle něj „... *podstata tvorby silné značky zaměstnavatele spočívá v zaměření se na posílení atraktivity organizace, podpory angažovanosti a stability stávajících zaměstnanců.*“ Barrow a Mosley (2010, s. 5 - přeložila Pavla Fučíková) citují ve své knize Danielsům přístup, který hovoří o značce zaměstnavatele jako o „... *množině vlastností a kvalit organizace – často nehmotných – které dělají organizaci odlišnou, jsou příslibem mimořádných pracovních příležitostí a podporují to nejlepší z kultury organizace.*“ Rosethornová (2009, s. 17 – přeložila Pavla Fučíková) uvádí ve své knize definici značky zaměstnavatele Andrewa Maya. Ten ji definuje jako „... *to, co je o organizaci sdělováno - vědomě i nevědomě – každým zaměstnancem i potenciálním zaměstnancem.*“ Rosethornová uvádí taktéž definici pocházející od „Chartered Institute of Personnel and Development“

z roku 2006. Ten hovoří o značce zaměstnavatele jako o „... množině vlastností, které dělají organizaci osobitou a atraktivní pro lidi, kteří k ní cítí velmi blízký vztah a podávají ten nejlepší výkon v její prospěch.“

Zmíněné definice se od sebe v některých momentech odlišují, na druhou stranu ale mezi nimi nalezneme i shody, které lze považovat za hlavní charakteristické rysy značky zaměstnavatele. Je zřejmé, že značka zaměstnavatele je obrazem, představou, kterou o organizaci mají potenciální i stávající zaměstnanci a další důležité cílové skupiny. Tuto představu se organizace systematicky snaží ovlivňovat a buduje tak svoji značku jako zaměstnavatel. Snaží se zaujmout konkrétní cílové skupiny, odlišit se od konkurence a stát se zaměstnavatelem, pro kterého budou chtít lidé pracovat. Podobu značky zaměstnavatele výrazně ovlivňuje vize organizace (to, kam organizace směřuje, jaká je její hlavní myšlenka), její kultura (značka zaměstnavatele reprezentuje hlavní hodnoty společnosti) a image (jaký zanechává organizace v lidech dojem). Silná značka zaměstnavatele by měla být propojena s organizačními hodnotami, s personální strategií a personální politikou a měla by se vázat na značku výrobce. Jak píšou Barrow a Mosley (2010, s. 110-111 - přeložila Pavla Fučíková) v případě získávání správných a výkonných lidí hraje vedle značky zaměstnavatele důležitou roli také značka organizace jakožto výrobce. Samozřejmě můžeme hovořit také o opačném vztahu, kdy se zákazník na základě informací o organizaci jako o zaměstnavateli rozhoduje o nákupu jeho výrobků či služeb (dnes je tento vztah patrný například v oblasti společenské odpovědnosti firem). Jak ukazuje obrázek č. 2, právě ono provázání značky zaměstnavatele se značkou výrobce vytváří výsledný celkový dojem o organizaci, tzv. značku organizace.





**Obr. č. 2** Schéma vzájemných vztahů značky výrobce a značky zaměstnavatele (Barrow, Mosley, 2006, s. 111 - přeložila a upravila Pavla Fučíková)

Barrow a Mosley (2010, s. 125 - přeložila Pavla Fučíková) uvádí ve své knize příklady několika celosvětově známých společností, mezi nimi i společnost „Microsoft“, kterým se úspěšně podařilo svoji vizi integrovat do značky zaměstnavatele. Hlavní myšlenkou společnosti „Microsoft“ je realizace a rozvoj potenciálu lidí, která v kontextu personálního marketingu a značky zaměstnavatele, představuje „... *práci, která pomáhá lidem a podnikům po celém světě realizovat jejich potenciál.*“ (Microsoft, 2012, online - přeložila Pavla Fučíková). K zavedení této myšlenky do praxe potřebuje firma „Microsoft“ lidi, kteří jsou bystří, aktivní, kreativní, uznávají hodnoty jako je poctivost, vášeň pro zákazníky, obchodní partnery a technologie, sebekritika, potřeba osobního růstu, seberealizace apod. Je tedy zřejmé, že společnost „Microsoft“ se snaží vytvořit pracovní prostředí, ve kterém „... *ti nejlepší lidé mohou odvádět nejlepší práci a realizovat svůj potenciál.*“ (Barrow, Mosley, 2010, s. 118 - přeložila Pavla Fučíková). Tímto dochází k vyjádření základní představy, kterou si musí uchazeči o zaměstnání i stávající zaměstnanci s firmou spojit: „*Tvůj potenciál. Naše vášeň.*“

Stejně jako značka výrobce i značka zaměstnavatele se utváří postupně, je vždy jedinečná a je výsledkem vzájemného působení mnoha komponentů. Na tvorbě značky zaměstnavatele se podílí řada činností, které můžeme shrnout pod označení personální marketing. Již z obrázku č. 1 je zřejmé, že personální marketing je tím, co spoluutváří

značku zaměstnavatele skrze dobře odváděnou personální práci. Značku zaměstnavatele utváří také historie organizace, její činy, souhrnně řečeno pověst, kterou organizace během svého „života“ a působení získala. Zásadní význam má také zvolená komunikační strategie. Značka zaměstnavatele musí být atraktivní, přesvědčivá a musí odrážet skutečnou situaci, která panuje v organizaci. Velmi zásadní pro silnou značku zaměstnavatele je to, aby zaměstnavatel plnil své sliby. Sliby, které lidé slyší během přijímacího pohovoru, musí odpovídat skutečné situaci a tyto sliby musí být splněny. Pokud se chce organizace stát zaměstnavatelem se silnou značkou, musí vše, co management organizace dělá, myslí a říká, být vždy v naprostém souladu.

Podle Koubka (2008, s. 159-160) tvoří základ úspěšné značky zaměstnavatele především to, pokud organizace dodržuje pravidla slušného chování, dodržuje zákony a respektuje potřeby a zájmy pracovníků. Velmi důležitá je péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, jistota zaměstnání, humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce. Zásadní význam mají také přátelské a harmonické vztahy s kolegy i s nadřízeným, zlepšování kvality pracovního života, work life balance, neboli rovnováha mimopracovního a pracovního života, uplatňovaný styl řízení, participace pracovníků na řízení, jejich rozvoj a vzdělávání, sociální politika organizace, nastavený systém odměňování a zaměstnanecké výhody, péče o odcházející zaměstnance zahrnující využívání outplacementu<sup>4</sup> apod. Z těchto nástrojů je patrné jejich zaměření spíše na vnitřní prostředí organizace, hovoříme tedy o interním personálním marketingu. Ten se, vedle podpory stability, loajality a angažovanosti stávajících zaměstnanců, podílí také na posilování jejich pracovní spokojenosti. Právě spokojenost a loajalitu zaměstnanců lze považovat za klíčové ukazatele silné a efektivní značky zaměstnavatele.

Organizace se musí umět prezentovat také svému okolí, primárně z důvodu přilákání nových pracovníků. Zde hovoříme o externím personálním marketingu. Jedná se zejména o vhodně zvolené nástroje komunikačního mixu – reklama, public relations, výstavy a veletrhy, spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi, s úřady práce a odbory. Nově je v rámci personálního marketingu důležitá účast firmy v sociálních

---

<sup>4</sup> Outplacement (outplacementové poradenství) je „... *programem pomoci propuštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci.*“ (Kocianová, 2010, s. 196).

sítích, jako je například „Facebook“. Tyto sítě umožňují firmě se zajímavým způsobem prezentovat a také rychle a poměrně levně oslovit velké množství zájemců o práci. Důležité jsou uplatňované postupy a nástroje při získávání zaměstnanců. V neposlední řadě je to samozřejmě také správně a spravedlivě prováděný výběr kandidátů, důležitá je také adaptace nových zaměstnanců (Koubek, 2008, s. 160-161).

Na významu nabývá společenská odpovědnost firem, která pokrývá velké množství aktivit, a proto stojí mezi externím a interním personálním marketingem. Společenskou odpovědnost firem představují například ekologické aktivity organizace, sponzorování a charitativní činnost či transparentnost v podnikání a dobré vztahy se zákazníky. Velmi důležité je etické chování a dodržování zásad etiky podnikání. S ohledem na jmenované oblasti, které se podílí na tvorbě značky zaměstnavatele, je zásadní si uvědomit velmi důležitý fakt. Tím, co ovlivňuje, zda bude značka zaměstnavatele vnímána jako silná či slabá, jsou také reference o organizaci z úst stávajících i bývalých zaměstnanců i uchazečů o práci. Příběhy, které tyto lidé povídají svým přátelům, rodinám, známým, jsou důležitým zdrojem informací i velmi působivou reklamou.

Podle Bursové (2009, s. 14-15) můžeme v souvislosti s budováním značky zaměstnavatele identifikovat čtyři základní etapy, které lze nazvat: odhalení, analýza, implementace a měření. Je nutno podotknout, že jednotliví autoři se v tomto dělení odlišují a lze se setkat s různými klasifikacemi. Ve fázi odhalení je primárně potřeba pochopit, jak je současná značka zaměstnavatele vnímána stávajícími zaměstnanci, uchazeči o práci i širším okolím. Je potřeba získat co nejvíce validních informací, například prostřednictvím zaměstnaneckých průzkumů, rozhovorů s veřejností či konkrétních ukazatelů z procesu výběru kandidátů apod. Další fázi představuje analýza získaných informací a tvorba jasného obrazu toho, co firma nabízí a co na druhou stranu požaduje. Opět dochází ke stanovení „Employee Value Propositions“. Musí dojít k definování a nastavení jednotlivých atributů zaměstnavatelské značky a následnému zavedení těchto atributů do praxe. Zde je třeba zdůraznit, že v souvislosti s tvorbou značky zaměstnavatele je důležitá specifikace cílových skupin. Jak píše Liko: *„Příjemcem značky zaměstnavatele není zdaleka jeden typ osob se stejným vkusem a životním stylem.“* (2011, s. 31). Management organizace proto musí rozhodnout, co bude nabízet a prezentovat všem bez rozdílu a co

bude předkládáno jen vybraným skupinám. Organizace by si měla stanovit prioritní skupiny a na ně zaměřit více svoji pozornost. Primárně provést jejich segmentaci, tzn. popsat je na základě shodných vlastností, definovat jejich specifika a zájmy a vedle toho postavit záměry firmy (Liko, 2011, s. 32). Bursová (2009, s. 14) podotýká, že v nových attributech a hodnotách musí organizace komunikovat jen to, co může skutečně poskytnout. Komunikace směrem ke stávajícím i budoucím zaměstnancům má zásadní význam. Proto musí dojít k úpravě materiálů a nástrojů externí a interní komunikace, aby byly schopné pravdivě vypovídat o skutečném stavu a podobě značky zaměstnavatele.

Poslední etapu představuje měření, neboli údržba a optimalizace. Jedná se o průběžné zjišťování posunu značky a nutnosti jejich úprav. Organizace musí neustále reagovat na měnící se situaci na trhu práce, posuny v hodnotách a preferencích stávajících i budoucích zaměstnanců a tyto změny zapracovávat do značky zaměstnavatele. Zde hraje důležitou roli pravidelná zpětná vazba ke vnímání značky zaměstnavatele z pohledu současných zaměstnanců i širšího okolí organizace (Liko, 2011, s. 32). Podstatným zdrojem informací jsou pravidelně prováděné průzkumy znalosti a atraktivity zaměstnavatelů a hodnocení značky zaměstnavatele. Organizace musí neustále hledat odpovědi na otázky: Vnímají naši zaměstnanci i okolí značku jako dostatečně silnou a spolehlivou? Co odrazuje potenciální zaměstnance od práce u nás? Přitahuje naše značka nové i stávající zaměstnance? Vnímají lidé odlišnosti naší značky od konkurence?

Mezi nejznámější a ve světě nejvíce uznávané průzkumy patří „The World's Most Attractive Employers“ prováděný každoročně společností „Universum“ a dále průzkum časopisu „Fortune“ s názvem „100 Best Companies to Work for“. Průzkum společnosti „Universum“ se zaměřuje na zjišťování atraktivity zaměstnavatelů a určení toho, která organizace si celosvětově vede nejlépe v získávání a udržení talentů. Průzkum pracuje s tzv. „World's Most Attractive Employers Index“. Otázku, pro koho by chtěli pracovat, zodpoví každoročně přes 130 000 studentů z 16 nejsilnějších národních ekonomik světa. Výsledkem průzkumu je žebříček 50 nejvíce atraktivních firem ve dvou oblastech - obchodní a technické organizace. Pro rok 2011 se v obou odvětvích umístila na první pozici společnost „Google“ (Universum, 2011, online - přeložila Pavla Fučíková).

Zmiňované oblasti personálního marketingu, které představují externí a interní personální marketing, budou obsahem následujících dvou podkapitol. Ačkoliv se hodlám v těchto kapitolách věnovat především vybraným personálním činnostem, nelze personální marketing chápat jako jejich synonymum. Zároveň je třeba si uvědomit, že toto dělení personálního marketingu je pouze pomyslné a důležitou charakteristikou personálního marketingu je právě jeho komplexnost a integrující přístup.

### **1.3 Externí personální marketing**

Obsahem této podkapitoly budou vybrané personální činnosti a další nástroje, které představují hlavní náplň externího personálního marketingu. Podrobněji se budu věnovat získávání zaměstnanců. Dále se zmíním o výběru a adaptaci. Zvláště se zaměřím na současné trendy v této oblasti. Jak již bylo několikrát zmíněno, pro nastavení správného personálního marketingu a značky zaměstnavatele má kritický význam zacílení, neboli určení cílových skupin a jejich potřeb tzv. segmentace. Organizace dnes nejčastěji pracují s rozdělením populace na generace „baby boomers“, X a Y, které jim pomáhá stanovit rozdílné požadavky odlišných věkových skupin. Podotýkám, že věkové vymezení jednotlivých generací není vždy jednotné. V mojí práci uvádím dělení dle Leigha Branhamy.

Skupinu „baby boomers“ tvoří jedinci narození v době poválečné populační exploze v letech 1943-1960. V roce 2004 tvořila tato skupina 53 % veškeré pracovní síly v Americe. Další generaci, generaci označovanou jako X, představují jedinci narození v letech 1965-1979. Branham (2004, s. 271) uvádí, že v roce 2004 tvořila tato skupina 35 % veškeré pracovní síly v Americe. Generace X je hlavní skupinou, která silně ovlivňuje současný trh práce. Nejpočetnější skupinou na trhu práce bude v roce 2020 podle Gojišové (2011, s. 14) generace Y, podle Branhamy (2004, s. 270) tzv. „následovníci“. Jedná se o lidi narozené v letech 1980-2000. Představují potenciální talenty, které musí umět organizace oslovit a přilákat. Zde také nacházíme nejširší pole působnosti externího personálního marketingu. Často dnes můžeme slyšet ještě o generaci Z, o které ale Branham ve své knize nehovoří. Tuto generaci tvoří jedinci narození od roku 2002 do současnosti.

V popisu hodnot a požadavků se budu krátce věnovat pouze generacím X a Y, protože představují z hlediska zájmu organizací dvě hlavní cílové skupiny. Zástupci mladší generace Y vyžadují vyšší životní úroveň a kladou důraz na osobní uplatnění. Na druhou stranu ale tato generace staví do popředí svůj osobní, rodinný život a z toho důvodu je pro ni důležitá zejména rovnováha pracovního a osobního života, označovaná jako work life balance. Na základě toho požaduje generace Y možnost pracovat z domu, pracovat kratší dobu apod., což souhrnně označujeme jako alternativní pracovní úvazky. Přístup k penězům je rovněž u těchto dvou generací odlišný. Jedinci generace X považují peníze za hodnotu a jsou proto mnohem méně náchylní na půjčování si a zadlužování se. Generace Y chápe peníze jako prostředek, který lze použít k uspokojení životních potřeb, a proto mladí lidé dnes mnohem více inklinují k půjčkám, hypotékám, úvěrům apod. Rozdíl mezi těmito generacemi je také v přístupu k práci. Jedinci generace X kladou důraz na udržení si dobrého pracovního místa, oproti tomu lidé generace Y jsou více flexibilní, a proto také častěji mění práci, pokud je zajímavější, lépe placená, poskytuje jim větší příležitost dělat kariéru apod. Jedinci generace Y jsou zvyklí každodenně používat moderní technologie - počítač, internet, mobilní telefon, jelikož s těmito vymoženostmi již od útlého věku žili a jsou tak neodmyslitelnou součástí jejich života. Z toho důvodu se o generaci Y také někdy hovoří jako o „digitální generaci“. Ve vztahu k pracovním úkolům si jedinci generace Y velmi cení smysluplnosti, kladou důraz na neustálé získávání zkušeností a chtějí pracovat v prostředí umožňující otevřenou komunikaci. Velmi důležitý je pro ně také osobní time management (Rezlerová, 2009, online).

Toto rozdělení samozřejmě nemůže být jediným vodítkem. Organizace musí využívat již zmiňované průzkumy trhu práce, struktury obyvatelstva a musí sledovat demografický vývoj. Velmi důležité je také srovnávání se s konkurenty tzv. benchmarking a rovněž průzkumy prováděné mezi studenty, uchazeči o zaměstnání apod. V následujících kapitolách se budu věnovat dnes nejčastěji používaným nástrojům a postupům získávání zaměstnanců, procesům výběru a adaptace zaměstnanců. Všechny tyto oblasti externího personálního marketingu ovlivňují to, jak bude organizace vnímána jako zaměstnavatel, zda budou chtít lidé pro organizaci pracovat, jak o ní budou hovořit apod.

### 1.3.1 Získávání zaměstnanců

Jak píše Koubek (2008, s. 126): „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ Je nutno doplnit, že získávání zaměstnanců nemusí být jen z vnějšího prostředí. Organizace se mohou zaměřit také dovnitř, kde je možné najít velmi cenné zdroje z řad stávajících pracovníků organizace. Je tedy zřejmé, že získávání pracuje jak s vnějšími, tak vnitřními zdroji pracovní síly.

Jedná se o cílové skupiny, které mají své specifické potřeby a které se organizace pokouší uspokojit. Organizace musí vědět, co těmto lidem nabídnout, aby je zaujala, přilákala a následně i přesvědčila. Jak dále píše Koubek (2008, s. 127) „... odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné) ...“ Organizace při získávání nových zaměstnanců pracuje s řadou metod sloužících k nalezení, přilákání a upoutání zájmu uchazečů. Mezi dnes nejčastěji používané metody patří inzerce ve sdělovacích prostředcích, inzerce s využitím internetu či intranetu, využívání služeb personálních agentur, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, spolupráce s organizacemi a vzdělávacími institucemi, letáky, vývěsky apod. Zásadní význam má také doporučení nového zaměstnance stávajícími pracovníky a samozřejmě i případy, kdy se lidé nabízejí organizaci sami (Kocianová, 2010, s. 85).

Je důležité vědět, že v rámci úspěšného externího personálního marketingu je atraktivní nabídka pracovního místa, pracovních podmínek, mzdových podmínek apod.,

stejně důležitá jako poskytnutí komplexních a pravdivých informací o pracovním místě, firemní kultuře, zázemí společnosti, požadavcích a očekáváních organizace. Velmi důležité je věnovat pozornost celému procesu získávání zaměstnanců, kvalitnímu řízení veškeré komunikace s uchazeči apod. Zásadní je také prezentace realistické vize práce a pracovních podmínek (Branham, 2004, s. 17). Dlouhodobým úkolem personálního marketingu, jak již bylo zmíněno, je vybudovat silnou značku zaměstnavatele. Cílem organizace je, aby se stala zaměstnavatelem, který bude pracovníky vyhledávaný a pro kterého budou chtít lidé pracovat.

### **Internetová inzerce**

Tzv. e-recruitment představuje využití internetu či intranetu při získávání nových zaměstnanců. Internet se v oblasti získávání zaměstnanců stává důležitým mimo jiné z důvodu nástupu mladší generace Y. Mezi hlavní internetové stránky, které souvisí se získáváním zaměstnanců, patří tzv. inzertní pracovní portály, u nás například jobs.cz, práce.cz apod. Dalšími zdroji jsou také on-line stránky konkrétních personálních agentur. V současnosti jeden z nejvíce využívaných způsobů inzerování je skrze internetové či intranetové stránky samotné organizace, tzv. kariérní stránky. Organizace dnes také často využívají sociálních sítí, jako je například „Facebook“ či „LinkedIn“. Ty poskytují prostor k prezentaci samotné organizace, ale i volných pracovních míst, usnadňují hledání vhodných kandidátů, napomáhají rychlejšímu oslovení konkrétních cílových skupin apod.

Kariérní webové stránky jsou velmi účinným nástrojem externího personálního marketingu sloužící k prosazování značky zaměstnavatele a získávání zaměstnanců. Podle Erbenové (2011, s. 26-27) dobrá kariérní stránka obsahuje několik základních prvků. Kariérní stránka musí být vizitkou společnosti. Je tedy důležité, aby měla stejný image jako hlavní stránky společnosti. Kariérní webové stránky by měly obsahovat základní informace o kultuře, hodnotách, vizi společnosti, pracovních podmínkách, pracovním prostředí a kolektivu. Jeden z nejlepších způsobů pro vyhledávání nabídek práce je ten, že zájemci zadávají různá kritéria a hesla vztahující se k požadovanému pracovnímu místu. Kariérní webová stránka musí být navržena tak, aby zaujala cílovou skupinu a aby byla dobře dostupná a snadno a rychle ovladatelná. Efektivní kariérní stránky se zaměřují



hlavně na jednotlivé zaměstnance a na to, jak se mohou právě oni u společnosti realizovat. Jde o tzv. „You focus“, neboli práci s osobními sděleními, která využívají zájmena jako vy, vám, vaše apod. (Corporate Eye, 2009, online).

Velmi časté jsou dnes odkazy na sociální sítě, jako je například „Facebook“. Zde může firma prezentovat například to, kolika lidem se líbí, jaké jsou její úspěchy, novinky apod. Může tímto způsobem zasílat zájemcům informace o volných pracovních pozicích. Uchazeč o práci také může zjistit, kdo jsou současní zaměstnanci, jaké jsou jejich profesní úspěchy. Organizace dnes často využívají klipy s osobními příběhy stávajících i bývalých zaměstnanců, fotografie a videozáznamy kanceláří, pracovního prostředí, firemních akcí, večírků apod. Všechny tyto nástroje přispívají k realističtější prezentaci pracovní nabídky. Je jen nutné doplnit, že tato metoda má větší úspěch u organizací, které již mají vytvořeno své jméno, které lidé znají a jejichž webové stránky mají vyšší návštěvnost.

### **Získávání studentů**

Studenti představují specifickou cílovou skupinu a organizace by jí měly věnovat náležitou pozornost. Organizace, které systematicky spolupracují se školami, učiteli, univerzitami, pořádají dny otevřených dveří, věnují se tzv. campus recruitingu<sup>5</sup>, mohou získat kvalifikované pracovníky a talenty (Kocianová, 2010, s. 87). To ale vyžaduje vytvoření propracované koncepce a nalezení efektivních nástrojů.

Na kariérních stránkách firem je studentům často určena vlastní sekce, kde se dozví o pracovních příležitostech i jiných možnostech spolupráce s organizací, jako je například psaní diplomových prací a možnost získání praktických zkušeností, workshopy nebo dny otevřených dveří, soutěže, stáže. Časté jsou také nabídky pracovních příležitostí v podobě dohod konaných mimo pracovní poměr či práce v rámci „trainee“ programů. Firmy se mohou prezentovat pomocí letáků a vývěsek umístěných na vysokých školách, v knihovnách, studentských kavárnách, klubech apod. Velmi dobrou příležitostí, kde se organizace mohou zviditelnit jako zaměstnavatel a přilákat mladou pracovní sílu, jsou

---

<sup>5</sup> „Campus recruiting je metoda získávání nastávajících absolventů vysokých škol přímo na místě půdy vysoké školy. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a uspořádat jakési předběžné pohovory, při nichž studenti získají dostatečné množství informací o organizaci i o volných místech.“ (Axial, 2012, online).

veletrhy, konkrétně pracovní veletrhy či výstavy. Za zajímavý způsob, jak může organizace přilákat studenty, považujeme také přednáškovou činnost zaměstnanců firmy na vysokých školách. Zejména v zahraničí se pak často setkáme s tím, že organizace zakládají své vlastní univerzity či učiliště a vychovávají si tak své budoucí zaměstnance. V České republice je stále častější, že firmy spolupracují s konkrétními vysokými školami.

Pokud chce organizace udělat dojem na tuto specifickou cílovou skupinu, musí vědět, co požaduje. Proto musí organizace provádět průzkumy mezi studenty a zjišťovat, jaké jsou hlavní trendy, co studenty nejvíce láká, jaký je demografický vývoj, provádět benchmarking apod. V roce 2011 se v soutěži „Zaměstnavatel roku“ v kategorii „The Most Desired Company“ na prvním místě umístila společnost ČEZ (Zaměstnavatel roku, 2011, online). Stala se tak nejžádanějším zaměstnavatelem mezi studenty vysokých škol. V soupisu bibliografie uvádím odkaz na prezentaci, která byla vytvořena k projektu, jež se soustředí na podporu studia technických škol a náboru jejich absolventů. Dle mého názoru se jedná o velmi dobrý příklad z praxe.

### **Doporučení nového zaměstnance, uchazeči se nabízejí sami**

Tyto dva způsoby získávání zaměstnanců považujeme v kontextu externího personálního marketingu za velmi důležité. Přímo totiž souvisí s tím, jakou pověst organizace jako zaměstnavatel má. Roli zde hrají nejen oficiální komunikační kanály, cílený personální marketing, ale zejména neformální komunikace představující osobní zkušenosti stávajících i bývalých zaměstnanců, uchazečů o práci, zákazníků apod. Jedná se informace, které mají velký vliv na rozhodnutí potenciálních uchazečů o práci, zejména proto, že jim je sděluje někdo blízký, například přátelé, rodinný příslušník, partner apod.

Obě tyto metody patří podle Koubka (2008, s. 135-136) k pasivním metodám získávání pracovníků. Právě díky nim ale může organizace získat velmi kvalitní zaměstnance. V obou případech musí organizace vytvořit informační předpoklady, aby uchazeči i stávající zaměstnanci věděli o volném pracovním místě včas. Jak píše Kocianová (2010, s. 86) pracovní nabídka musí směřovat jak na vnější, tak vnitřní trh práce. Především v případě metody doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem tzv. „referral program“ může organizace uplatnit i určité stimulační nástroje,

jakými je například finanční odměna pro pracovníka, který doporučí nového zaměstnance apod. Jak píše ve své práci Mičková (2008, s. 30) „employee referral program“ je „... *dobrym příkladem fungování koncepce personálního marketingu – nemůžeme čekat, že program bude správně fungovat a přivádět do firmy kvalitní nové zaměstnance, pokud ti stávající nemají o zaměstnavateli dobré mínění.*“ Tento fakt potvrzuje důležitost propojení externího i interního personálního marketingu.

V závěru tohoto oddílu je potřeba podotknout, že zmíněné trendy v oblasti získávání zaměstnanců evokují spíše zájem organizací o mladší skupiny pracovníků. Organizace se však musí soustředit na všechny věkové skupiny. Z hlediska diverzity<sup>6</sup> je zásadní vytvoření strategie pro získávání zaměstnanců starších padesáti let. Zde musí organizace využívat i jiných metod. Přímé vyhledávání a oslovení vhodných osob, spolupráce s různými typy sdružení, inzerce v novinách, televizi a rádiu. Důležité je, aby měla organizace, jako zaměstnavatel, co nabídnout i těmto věkovým skupinám a dokázala je zaujmout.

### 1.3.2 Výběr a adaptace zaměstnanců

Náplní předchozího oddílu bylo získávání zaměstnanců. Hlavním úkolem této personální činnosti je především zaujmout a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání. Získávání pracovníků tak přímo ovlivňuje další personální činnost, kterou je výběr zaměstnanců. Jak píše Koubek (2008, s. 166): „*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury ...*“

Nejde ale jen o výběr nového zaměstnance, který provádí organizace. Druhou stranu tvoří také uchazeč, který si vybírá organizaci. Jedná se vždy o oboustranný proces.

---

<sup>6</sup> „Českým ekvivalentem pro diverzitu je různorodost (z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti, náboženského vyznání apod.).“ (Kocianová, 2012, s. 119).

To by měla mít organizace na paměti a měla by se snažit udělat dojem. V kontextu personálního marketingu je velmi důležitá zejména politika a zdravé zásady procesu výběru zaměstnanců (Koubek, 2008, s. 184). První zásadou, kterou musí organizace dodržovat, je výběr pracovníka na základě jeho kompetencí potřebných k výkonu práce na daném pracovním místě. Organizace se musí vyvarovat například přijímání zaměstnanců na základě sympatií, na základě intuice, známostí, výběru dle typu člověka apod. (Branham, 2004, s. 67-68). Je důležité stanovit výběrová kritéria, která se použijí k určení úspěšného výkonu práce. Kritéria musí být objektivní a zvolena přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce. Další zásadou je dodržování zákonů, které se k výběru pracovníků vztahují jako zákoník práce, antidiskriminační zákon apod. S informacemi, které o uchazeči v průběhu procesu získávání a výběru organizace získá, musí být zacházeno jako s důvěrnými. Při výběru zaměstnanců je třeba využít kombinaci několika metod výběru a zvolené metody musí být pro uchazeče přijatelné. Opravdu zásadní význam pak mají osoby provádějící výběr. Musí být především dobře připravené, kvalifikované a musí se vyvarovat jakýchkoliv chyb v percepci. Musí mít vždy na paměti, že představují jedny z prvních osob, se kterými kandidáti přichází v organizaci do kontaktu. Každopádně všem zmíněným zásadám by měla být nadřazena zejména zásada slušného a etického jednání (Koubek, 2008, s. 184-185).

Stejně jako v procesu získávání i v procesu výběru je zásadní sdělovat pravdivé informace o pracovním místě, pracovních podmínkách, kolektivu apod. Důležité je také, aby si obě strany vyjasnily svá vzájemná očekávání. Opět se dostáváme ke koncepci psychologické smlouvy, která je „... *mlčky uzavřenou smlouvou mezi jedincem a společností, která specifikuje, co každá ze stran v tomto vztahu očekává dát a přijímat.*“ (Branham, 2004, s. 103). V případě, že se organizace rozhodne pro konkrétního uchazeče, měla by jej o tom informovat a poskytnout mu informace o dalším postupu. Rozhodně by organizace neměla zapomenout informovat ostatní uchazeče, kteří se výběrového procesu zúčastnili a poděkovat jim za jejich účast, případně jim nabídnout jinou pracovní příležitost.

Na výběr pracovníků navazuje přijetí a dále následuje proces adaptace, který bude obsahem několika dalších odstavců. Jedná se o personální činnost, která stojí na pomezí

externího a interního personálního marketingu, jelikož je procesem postupného přerodu potenciálního zaměstnance v zaměstnance stávajícího. Vznik pracovního poměru představuje „pouhý“ právní úkon. Až v průběhu adaptace se člověk stává skutečným zaměstnancem organizace. Koubek (2008, s. 192) na místo adaptace hovoří o orientaci pracovníků, kterou chápe jako „... důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“

Nový zaměstnanec se musí adaptovat jak na nové pracovní úkoly, tak na sociální podmínky a vztahy, které na pracovišti převažují a rovněž na kulturu organizace. Adaptace má podobu oficiálního, organizací řízeného procesu, ale probíhá také neformálním způsobem, zejména skrze spolupracovníky. Bývá rozložena do delšího časového období, obvykle od jednoho do šesti měsíců (Tureckiová, 2004, s. 66). Získání nové práce a nutnost adaptovat se na novou práci, nové kolegy, nového nadřízeného apod. představuje velikou změnu i stres v životě člověka. Úkolem organizace je člověku pomoci, přátelsky jej přijmout, podpořit ho a tím od začátku podporovat jeho loajalitu a stabilitu.

Ve vztahu k personálnímu marketingu je již v průběhu adaptace třeba plnit dříve vyjasněné a dohodnuté závazky. Nový zaměstnanec musí hned od začátku vědět, že to s ním organizace myslí vážně. Branham (2004, s. 144) hovoří o tom, že organizace musí poskytnout novým zaměstnancům pocit dobrého startu. Uvádí, že „... první zkušenosti v daném zaměstnání mají zásadní vliv na pracovní uspokojení, postoj zaměstnance, úroveň produktivity a fluktuaci.“ Podle něj se organizace dopouští několika základních chyb, které mohou v tom lepším případě zanechat v novém zaměstnanci špatný pocit, v tom horším ho mohou donutit k tomu, aby odešel. Mezi tyto chyby patří například nepřipravené pracoviště pro nového kolegu, jeho ignorování ze strany manažera i pracovního kolektivu, někdy dokonce může docházet ke staffingu (překládáno jako šikana ze strany kolegů) či bossingu (překládáno jako šikana ze strany nadřízeného). Většina těchto chyb vzniká podle

Branhama (2004, s. 148) hlavně proto, že manažeři věnují pozornost jiným úkolům, o kterých si myslí, že jsou důležitější než adaptace jejich nového podřízeného.

Dle Branhama (2004, s. 16) by měla organizace, zejména pak přímý nadřízený, v průběhu procesu adaptace novým zaměstnancům vysvětlit, jaký význam a důležitost má jejich práce pro úspěch celé organizace. Pokud jim byla tato informace sdělena již v průběhu výběrového řízení, je dobré ji zopakovat a ještě více zdůraznit. Stejně tak by měli noví pracovníci vedle základních informací slyšet příběh o vzniku organizace, jejích hodnot, vize, poslání apod. Setkání a rozhovory zaměstnance a manažera se musí v průběhu adaptace pravidelně opakovat. Je nutné zdůraznit, že mají nejen informativní charakter, ale jejich důležitou funkcí je také poskytování oboustranné zpětné vazby. Proces adaptace by měl být formálně zakončen alespoň rozsáhlejším rozhovorem zaměstnance s manažerem a uzavřením individuálního adaptačního plánu, který si zaměstnanec s manažerem na začátku adaptace stanovili. Dále již společně definují pracovní a rozvojové cíle v rámci procesu řízení pracovního výkonu, který dle mého názoru představuje jeden z velmi důležitých procesů interního personálního marketingu. Z toho důvodu mu také věnuji více pozornosti v následující subkapitole.

#### **1.4 Interní personální marketing**

Předchozí subkapitola se věnovala té části personálního marketingu, která se orientuje do vnějšího prostředí firmy, zejména pak na potenciální zaměstnance. Externímu personálnímu marketingu jde o to porozumět tomu, co lidé chtějí a následně umět zaujmout a přilákat ty správné pracovníky. Uvedla jsem nástroje, které k tomu může externí personální marketing využívat, jak může postupovat. Interní personální marketing je oblastí personálního marketingu, která musí pečovat o současné zaměstnance, posilovat jejich stabilitu, výkonnost, loajalitu a musí se také postarat o ty, kteří z organizace odchází. Důležitým cílem je, stejně jako v případě externího personálního marketingu, posilování značky zaměstnavatele. K tomu samozřejmě interní personální marketing používá řadu nástrojů a postupů, které jsou specifické pro danou organizaci. Jaké nástroje a postupy budou tvořit konkrétní podobu interního personálního marketingu, závisí na cílové skupině zaměstnanců. Ti samozřejmě nejsou homogenní skupinou, ale zahrnují jedince s odlišnými

zájmy, potřebami. Závisí také na finančních možnostech organizace, strategii, kultuře organizace apod.

Stejně jako v případě externího i v případě interního personálního marketingu se tedy musí organizace primárně zaměřit na to, co lidé skutečně chtějí a požadují. Opět je možné pracovat s rozdělením cílových skupin z hlediska generací X a Y. Co se ale týká vnitřního prostředí organizace, existují přesnější způsoby, které pomáhají zjistit, co opravdu lidé chtějí. Jak píše Branham (2004, s. 39): „*Abyste zjistili, co vaši lidé potřebují, se jich prostě zeptejte!*“ Jednoduchý, ale často opomíjený způsob. Velmi důležité je provádět průzkumy mezi zaměstnanci, ptát se jich na jejich potřeby, preference. Důležité je také zjišťovat, co poskytují svým zaměstnancům ostatní organizace tzv. benchmarking a poučit se ze zjištěného tzv. benchlearning. Nástrojů interního personálního marketingu je skutečně mnoho. V diplomové práci uvádím ty, které mohou být považovány za určující.

Branham (2004, s. 15-18) ve své knize uvádí několik důvodů, které způsobují, že lidé z organizace odchází. Ty, dle mého názoru tvoří stěžejní oblasti, na které musí organizace zaměřit svoji pozornost a může k tomu využít nástrojů interního personálního marketingu. Proto budu věnovat pozornost vybraným problémům a doplním vždy možnosti jejich řešení, které lze považovat za nástroje interního personálního marketingu. Důležitou roli opět hraje dobrá personální práce. Zejména se jedná o spravedlivě nastavený systém odměňování, vzdělávání a rozvoj, hodnocení zaměstnanců, péče o pracovníky a pracovní podmínky, rozmisťování a uvolňování zaměstnanců. Opravdu zásadní význam má uplatňovaný styl řízení, vztah manažera ke svým podřízeným, povaha mezilidských a pracovních vztahů a s tím související převažující komunikační vztahy i celkové klima na pracovišti.

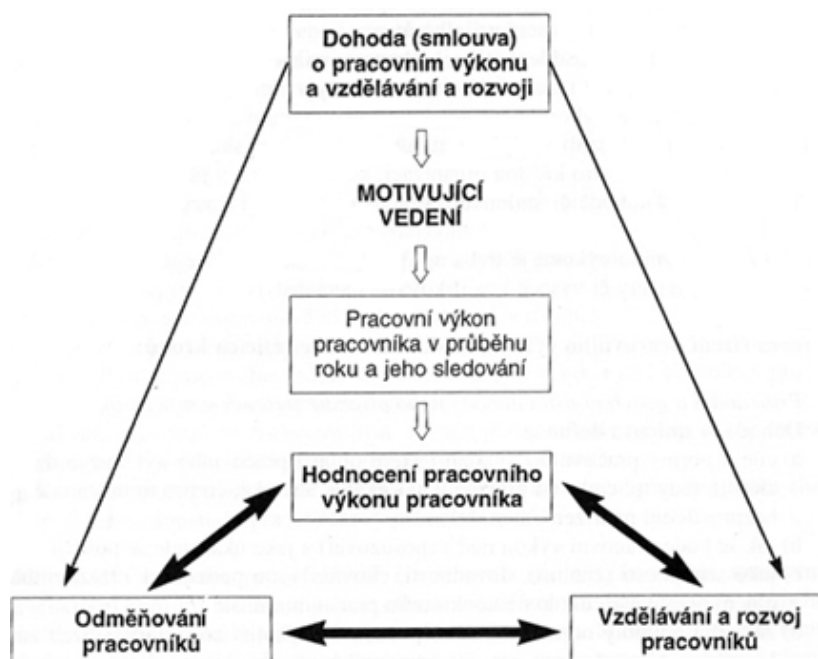
Základní nedostatky způsobující často nespokojenost, demotivaci, snížení produktivity práce, dokonce i odchod zaměstnanců od svého stávajícího zaměstnavatele souvisí s odměňováním. Podle Branham (2004, s. 15) zásadní problém nastává tehdy, když zaměstnanci nevidí souvislost mezi svojí odměnou a odvedeným výkonem, případně když považují zavedený systém odměňování za nespravedlivý. Možným nástrojem, který by měl pomoci řešit tyto nedostatky, je proces řízení pracovního výkonu. Koubek (2004, s.

18) uvádí definici řízení pracovního výkonu: „Řízení pracovního výkonu představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody či písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení a odměňování pracovníka.“ Jinak řečeno, mezi manažerem a zaměstnancem dochází na počátku procesu řízení pracovního výkonu k nastavení cílů. Ty jsou rozděleny do dvou kategorií - cíle pracovní a cíle rozvojové. Následuje období jejich plnění a sledování toho, jak se zaměstnanci daří cílů dosahovat. Nastupuje hodnocení, které je důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Výsledky z celkového hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců slouží jako podklady pro: 1. Plánování profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců; 2. Rozdělení zaměstnanců podle plnění cílů a dosahování žádoucího chování na různé skupiny, kterým je pak možné věnovat diferenciovanou péči např. motivovat a stabilizovat „high performers“ (překládáno jako pracovníci s vysokým výkonem), vyvíjet tlak a ovlivňovat výkon „low performers“ (překládáno jako zaměstnanci s nízkým výkonem); 3. Výpočet výkonové odměny, která je vázaná na výsledky hodnocení; 4. Přehodnocování mezd při celopodnikových mzdových úpravách.

Podobu procesu řízení pracovního výkonu znázorňuje obrázek č. 3. Jak je patrné z tohoto schématu v odměně zaměstnance se odráží nejen výkon, ale také rozvoj pracovníka. Lépe řečeno jak plnění pracovních cílů, tak také cílů rozvojových má vliv na výši odměny zaměstnanců. Mezi odměňováním a vzděláváním (rozvojem) pracovníků existuje vzájemná vazba. Splnění nastavených cílů v rozvojové oblasti ovlivňuje odměnu pracovníka. Na druhou stranu změna odměny může být provázena změnou (pozitivní i negativní) v rozvojové oblasti. Každopádně dle mého názoru představuje právě proces řízení pracovního výkonu jeden z nejdůležitějších nástrojů, který může organizace v souvislosti s interním personálním marketingem používat. Pokud je proces řízení pracovního výkonu v organizaci správně nastavený a dobře zvládnutý, umožňuje zaměstnancům, aby přispívali tím nejlepším, co mohou organizaci nabídnout, neboť podporuje maximální využívání potenciálu pracovníků i jejich maximální rozvoj. Dává prostor pro nastavení individuálních cílů s ohledem na konkrétní možnosti pracovníka,



které vyplývají z cílů organizačních, a tím podporuje efektivitu celé organizace. Zároveň řízení pracovního výkonu přispívá ke spravedlivému odměňování na základě odvedeného výkonu a tím v důsledku také ke stabilizaci zaměstnanců, jejich spokojenosti a motivaci. Vše ale záleží především na schopnostech liniových manažerů, jsou hlavními nositeli a realizátory procesu řízení pracovního výkonu.



**Obr. č. 3** Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 21)

Jak píše Branham (2004, s. 193-199), organizace by vedle tradičních forem odměňování, měly používat i některé specifické nástroje. Hovoří o bonusech za setrvání, bonusech za dokončení projektů, odměnách zvláštního uznání, sdílení zisků, akciích, ocenění za produktivitu a kvalitu apod. Důležitou roli hrají také zaměstnanecké výhody, které sice nemají vliv na motivaci pracovníků, ale ovlivňují jejich stabilitu a spokojenost. Benefity nejsou vázány na výkon a představují formu odměny, kterou organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. To, jaké benefity bude organizace svým lidem nabízet, by se mělo opírat o pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci a také externí benchmarking. Organizace také mohou využívat „cafeteria“ systémy, které zaměstnanců umožňují, aby se sami rozhodli jaké benefity chtějí (Hunčík, Krejčová, 2010, s. 52). Idnes.cz (2011, online) zveřejnilo výsledky průzkumu „Salary & Benefits Guide“,

který byl proveden v roce 2011 společností „Robert Half“. Mezi nejoblíbenější benefity podle tohoto průzkumu patří týden dovolené navíc, možnost používat služební auto i k soukromým účelům, třináctý plat, pružná pracovní doba, možnost pracovat z domova a tzv. „sick days“. Z tohoto výčtu je patrné, že zaměstnanci oceňují především více volného času. Na základě zmíněných skutečností lze dodat, že benefity jsou pro organizaci důležité především z hlediska přilákání nových zaměstnanců a podpory kultury organizace a její strategie.

Finanční odměna za práci hraje velmi důležitou roli v životě každého pracujícího člověka. Finanční vyrovnání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je vyjádřením ceny a hodnoty zaměstnance a jeho práce pro organizaci. Jedná se tedy o emocionální záležitost. Je ale důležité vědět, že peněžní odměna není jediným a většinou ani nemusí být nejlepším způsobem jak posílit výkon, stabilitu, loajalitu zaměstnanců. Branham (2004, s. 55) cituje ve své knize slova Petera Blocka: *„Je těžké použít peníze ke koupení loajality. Lidé, kteří se k nám připojí nebo s námi zůstanou v první řadě pro peníze, nás z toho samého důvodu opustí. Dokud se ekonomika nezhroutí, některé jiné společnosti si mohou vždy dovolit najímat naše lidi za více peněz, než si my můžeme dovolit jim platit.“*

Jedním z velkých nedostatků, kvůli kterému zaměstnanci často odchází od stávajícího zaměstnavatele, je podle Branhama (2004, s. 18) typ kultury označovaný jako „kultura zneužívání“ či „kultura obětování“. „Kultura obětování“ se vyznačuje několika charakteristickými rysy. Za prvé, je to pocit permanentní krize (včera bylo pozdě), který je v zaměstnancích neustále podporován. Dále je to vyžadování nepřiměřených osobních obětí a také toho, aby byli zaměstnanci kdykoliv a kdekoliv k zastížení. Organizace s kulturou obětování očekávají, že lidé budou fungovat jako stroje a zároveň tento typ kultury pracuje s myšlenkou, že každý člověk je snadno nahraditelnou pracovní silou. „Kultura zneužívání“ způsobuje řadu problémů ať v pracovním, tak v rodinném životě zaměstnanců. Je to zvýšená míra stresu, zdravotní problémy, nedostatek času na osobní život a rodinu. Dále je to postupná ztráta motivace a chuti pracovat pro danou organizaci. Důsledkem může být vyhoření, zvýšení počtu absencí a míry fluktuace zaměstnanců.

S ohledem na charakteristické potřeby generace Y je zřejmé, že zaměstnavatelé s kulturou, která byla výše popsána, nemohou být považováni za ty nejlepší. Mladá generace požaduje flexibilitu a více času na svůj osobní a rodinný život. Důležitým nástrojem interního personálního marketingu, kterého by měly organizace v souvislosti s těmito požadavky využívat, je koncept work life balance a tzv. family friendly přístup<sup>7</sup>. Ze strany organizace je hlavním cílem „... *pomoci svým zaměstnancům najít rovnováhu mezi jejich osobním a profesním životem a udělat jejich pracovní život co nejnositelnějším.*“ (Branham, 2004, s. 37).

Work life balance zahrnuje velikou spoustu nástrojů, které pomáhají organizaci tohoto cíle dosáhnout. Jedná se o flexibilní pracovní dobu, využívání alternativních pracovních úvazků, jako například sdílené pracovní místo, distanční práce, zkrácený pracovní týden, práce konané na základě dohod apod. Koncept work life balance a family friendly přístup zahrnují také některé služby sociálního charakteru, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům a jejich rodinám. Například jsou to firemní školky, týden dovolené navíc, společenské a zábavní akce pořádané pro zaměstnance a jejich rodiny apod. Tyto služby jsou nejčastěji součástí „balíčku“ zaměstnaneckých výhod.

S kulturou zneužívání souvisí také práce zaměstnanců v nepříznivém, až zdraví škodlivém prostředí. I této oblasti musí organizace věnovat zvýšenou pozornost. Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí zahrnuje nejen hygienické podmínky práce, ale také možnost stravování, dostupnost pracoviště, jeho estetická stránka a jeho okolní prostředí. Je nutné dodat, že stejně jako jiné velké změny i změna přístupu organizace v této oblasti vyžaduje změnu „ze shora“. Změna kultury organizace a zavedení konceptu work life balance a family friendly přístupu, musí vycházet od manažerů, kteří se musí stát hlavním „katalyzátorem“ této velmi rozsáhlé změny a příkladem pro všechny zaměstnance.

Dalším problémem, který způsobuje, že zaměstnanci přestávají být motivovaní, spokojení a rozhodnou se odejít, bývá ten, že zaměstnanci „... *nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými.*“ (Branham,

---

<sup>7</sup> Family friendly přístup je definován jako „... *tolerantní přístup zaměstnavatele k osobnímu životu zaměstnance; snahou je usnadnit plnění rodinných povinností a posilovat spokojenost a soustředěnost na práci.*“ (Branham, 2004, s. 31).

2004, s. 16). Je pochopitelné, že zaměstnanci nechtějí jen materiální odměnu. Jsou i tací, pro které je důležitý samotný význam a smysl práce, kterou dělají. Potřebují vidět ve své práci přínos a mít možnost se skrze ni realizovat. Branham (2004, s. 57-58) v souvislosti s tím hovoří o významu hodnot, poslání a cílů společnosti, které jsou dosahovány prací jednotlivců a které se tak stávají prostředkem zaujetí a udržení těch správných lidí. Jak již bylo v kapitole o externím personálním marketingu zmíněno, zaměstnanci musí vědět, jaký význam a smysl má jejich práce pro organizaci i pro jiné. Z toho vyplývá důležitá skutečnost, že je třeba v lidech neustále vzbuzovat nadšení a odhodlání pro naplňování organizačních i osobních cílů.

Ona příležitost realizovat se v práci a možnost pochopit smysl a význam vlastní práce souvisí zejména s několika charakteristikami, označovanými jako obohacování práce. Autoři tohoto konceptu, Hackman a Oldman, identifikovali pět faktorů: samostatnost, zpětná vazba, důležitost úkolu, identita úkolu a rozmanitost dovedností. Samostatnost neboli autonomie při plnění pracovních úkolů je reprezentována delegováním úkolů či přesunutím rozhodovacích pravomocí na zaměstnance tzv. empowerment neboli zmocňování a jejich participací na řízení. Velmi důležitá je také zpětná vazba, kterou práce poskytuje a tím zajišťuje uspokojení zaměstnanců z dobře odvedené práce. Zpětná vazba může vypadat různě – spokojený zákazník, fungující přístroj, finanční odměna apod. Každopádně jednu z nejvíce důležitých zpětných vazeb představuje pochvala, ocenění či poděkování od manažera, jakožto nefinanční podoba odměny. Identita úkolu, možnost pracovat na něm od jeho vzniku až do konce, tzn. vzít na sebe práci jako celek a důležitost úkolu představují další významné charakteristiky pracovní činnosti. V neposlední řadě jsou to také rozmanité dovednosti, které zaměstnanec pro výkon práce potřebuje. Obecně, čím více dovedností je ve výkonu práce zahrnuto, tím více je práce smysluplnější a je pro pracovníka zdrojem uspokojení. Zaměstnance spíše demotivují nejasné a často se měnící úkoly i úkoly, které jsou pod hranicí jejich možností (Branham, 2004, s. 79-80). Obohacování práce souvisí nejen s uplatňovaným stylem řízení, ale také s procesem tvorby pracovních míst. Organizace by při tvorbě pracovních míst měly mnohem častěji využívat tailoring, který byl v této práci již zmiňován.

Častým problémem způsobujícím odchod talentů z organizace může být také ten, že zaměstnanci nedostanou příležitost k růstu nebo postupu. Problém spočívá v tom, že většina organizací neposkytuje svým lidem dostatečnou možnost se rozvíjet a uvolněné pracovní pozice raději obsadí někým novým z venku. Nalezení těch správných lidí uvnitř organizace má ale své výhody. Může organizaci ušetřit mnohé náklady spojené s hledáním nových lidí a s jejich případnou fluktuací a co je velmi důležité, dává zaměstnancům na vědomí, že k nim organizace pociťuje závazek a věří jim. Možnost posunu v kariéře je pro zaměstnance rovněž klíčovou odměnou (Branham, 2004, s. 131). Problémem v souvislosti s řízením kariéry bývá, že pokud již organizace vytváří plány následnictví, jsou realizovány jen na vyšších úrovních a bývají přísně tajné. Často se zaměstnanci dozví o tom, jaké s nimi měla organizace úmysly, až když organizaci opouští. Právě sdílení plánů následnictví se zaměstnanci se může stát důležitým motivačním faktorem. Z výše řečeného je zřejmé, že právě staffing<sup>8</sup> a řízení kariéry, představují velmi důležité činnosti realizované v rámci interního personálního marketingu.

Výše zmíněné nástroje jsou z hlediska udržení zaměstnanců a podporování jejich loajality skutečně klíčové. Je ale pravda, že všechny zaměstnance si organizace udržet nemůže, neboť lidé odchází z mnoha různých důvodů – nabídka lepší práce, více peněz, odchod do penze, rodičovská dovolená, nutnost přestěhovat se apod. Ať se zaměstnanci sami rozhodnou odejít z organizace, nebo jsou k odchodu donuceni různými okolnostmi, vždy hovoříme o poslední, ale neméně důležité oblasti personální práce i interního personálního marketingu, kterou je ukončení pracovního poměru. Organizace by měla s odcházejícími lidmi zacházet vždy slušně a zanechat v nich ten nejlepší dojem. Zásadní význam má uskutečnění výstupního rozhovoru. V případě, že se jedná o propouštění zaměstnanců iniciované organizací, měla by jim společnost zajistit outplacement. Důležitou roli zde každopádně hraje manažer, který se nikdy nesmí zbavovat povinnosti ukončit se svým člověkem pracovní poměr. Je nemyslitelné, aby tuto činnost za něj dělal někdo jiný. Organizace by se měly pokusit zůstat ve spojení s bývalými zaměstnanci. Informovat je o tom, co se v organizaci děje, nabízet jim vhodné pracovní příležitosti,

---

<sup>8</sup> „Jestliže bychom měli vyjádřit vztah mezi rozmisťováním pracovníků a staffingem, pak rozmisťování pracovníků, v podstatě spojování pracovníků s pracovními místy, je součástí staffingu, ale staffing navíc zahrnuje i přizpůsobování pracovníků současným a zpravidla také perspektivním požadavkům pracovních míst, obsahuje v sobě strategický koncept.“ (Koubek, 2008, s. 238).

případně využívat jejich pomoci při hledání nových zaměstnanců. Důležité je neustále ovlivňovat jejich představu o společnosti jako o zaměstnavateli.

Především v případě, že se zaměstnanec sám rozhodl odejít, organizace by měla zjišťovat, jaký je pravý důvod jeho odchodu. Je potřeba dodat, že analýza těchto rozhodnutí představuje skutečně to poslední, co by měla organizace udělat. Organizace by se svých zaměstnanců měly průběžně ptát, s čím jsou spokojeni a s čím nespokojeni, co by chtěli zlepšit, změnit apod. Můžeme hovořit o udržovacích rozhovorech, o průzkumech spokojenosti atd. Zde je třeba podotknout, že pouhé zjišťování ještě neznámá změnu. Organizace musí svým lidem dokázat, že o ně má skutečný zájem právě tím, že zjištěné nedostatky prezentuje společně s možnými návrhy řešení a tato řešení začne postupně realizovat.

Je patrné, že interní personální marketing zahrnuje řadu nástrojů, kterými se organizace snaží posílit stabilitu, loajalitu, spokojenost stávajících zaměstnanců, ovlivnit jejich názory a představy o organizaci jako zaměstnavateli. Z tohoto hlediska považují za důležitou oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsem se nemohla s ohledem na rozsah práce více věnovat.

## **1.5 Společenská odpovědnost firem**

Společenská odpovědnost firem, neboli „Corporate Social Responsibility“ (CSR) je mladý koncept, který se objevil počátkem 2. poloviny 20. století. V Zelené knize z roku 2001 se Evropská komise o společenské odpovědnosti firem vyjadřuje jako o dobrovolném integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery. Za stakeholdery pak považujeme všechny zainteresované osoby uvnitř i v okolí firmy, jako jsou zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další. S určitou mírou zjednodušení je společenská odpovědnost takový způsob vedení organizace a budování vztahů s těmito partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti organizace i jako zaměstnavatele. Společenská odpovědnost firem se stala důležitým konceptem, který ovlivňuje

rozhodování zákazníků, potenciálních i stávajících zaměstnanců apod. (BusinessInfo, 2008, online).

Společenská odpovědnost je důležitým nástrojem personálního marketingu, který pomyslně stojí mezi externím a interním personálním marketingem a obě tyto oblasti významným způsobem ovlivňuje. Jedná se o koncept, který má velmi široký záběr a pokrývá několik oblastí. Nejčastěji se můžeme setkat s rozdělením aktivit společenské odpovědnosti do tří rovin, tzv. pilířů: ekonomický pilíř; sociální pilíř; environmentální pilíř (Zadrazilová, 2010, s. 2). Těmto oblastem společenské odpovědnosti bych se dále v několika odstavcích věnovala podrobněji. Představím jejich hlavní stakeholdery, problémy, jimiž se zabývají, a pokusím se poukázat na to, jaký je jejich vliv na rozhodování potenciálních zaměstnanců, jakým způsobem ovlivňují stávající zaměstnance a jaký je jejich přínos pro organizaci jako zaměstnavatele i pro okolí organizace.

Ekonomická oblast společenské odpovědnosti se dotýká zejména zákazníků, obchodních partnerů, investorů a veřejného sektoru. Nejdůležitější témata představují odmítání úplatků a boj s korupcí, ochrana duševního vlastnictví, transparentnost a etika podnikání (etická reklama, etický kodex), „fair trade“ (překládáno jako slušný obchod), kvalita, inovace a bezpečnost produktů a služeb, servis výrobků apod. (Zadrazilová, 2010, s. 2-3). Mohlo by se zdát, že tento pilíř do oblasti personálního marketingu nijak výrazně nezasahuje, ale je tomu právě naopak. Jednání dle etických kodexů, známých také jako „code of conduct“ ovlivňuje nejen byznys, ale také veškerou personální práci a tím i každodenní život zaměstnanců společnosti. Slova jako slušnost, spravedlnost, morálka apod. se musí stát neodmyslitelnou součástí kultury a hodnotových orientací organizace a jejich zaměstnanců. Zároveň firma, která vyrábí kvalitní a bezpečné výrobky, vyvíjí stále nové produkty apod. je v očích potenciálních zaměstnanců mnohem více vnímána jako ideální zaměstnavatel, pro kterého chtějí lidé pracovat.

Společenská odpovědnost firem v oblasti sociální směřuje jak k vlastním zaměstnancům, tak také k okolnímu prostředí a veřejnosti. Veřejnost představuje potenciální zaměstnance, místní komunity, neziskové organizace, ostatní zaměstnavatele, odbory apod. Sociální oblast věnuje pozornost tématům jako je podpora rozdílu a diverzity

management<sup>9</sup>, work life balance a family friendly přístup, rovné příležitosti a zákaz diskriminace, zdraví a bezpečnost, spravedlivé odměňování, vzdělávání a rozvoj a také dodržování lidských práv a jednání v souladu s platnými zákony. Dále se jedná o firemní filantropii neboli dárcovství, firemní dobrovolnictví, rozvoj a podporu zaměstnanosti, podporu kvality života občanů, dodržování lidských práv, sociální integrace apod. (Zadrazilová, 2010, s. 2-3). Z hlediska personálního marketingu se právě sociální oblast zdá být nejvíce důležitou. Je zde také nejvíce patrný vliv společenské odpovědnosti v obou oblastech personálního marketingu. Některá z témat již byla zmíněna v rámci subkapitoly pojednávající o interním personálním marketingu. Každopádně aktivity spojené s dárcovstvím a dobrovolnictvím začínají být v současnosti organizacemi velmi často realizovány. Existuje pro to několik důvodů: Jsou daňově výhodné; Podporují image a identitu organizace; Posilují loajalitu a hrdost zaměstnanců.

Poslední, neméně důležitou oblastí společenské odpovědnosti, je oblast environmentální. Těmi hlavními stakeholdery jsou zde organizace a hnutí, která se věnují problematice životního prostředí, okolí organizace, které tvoří lidé žijící v blízkosti firmy a také budoucí generace. Environmentální oblast řeší následující problémy: recyklační programy; likvidace odpadů; úspora energie a vody; ochrana přírody; udržitelný rozvoj; využívání obnovitelných přírodních zdrojů energie apod. (Zadrazilová, 2010, s. 2-3). I tato oblast může výrazným způsobem ovlivnit jak rozhodnutí potenciálních zaměstnanců, tak chování stávajících zaměstnanců. Pravidla jako úspora vody, energie, papíru se stávají součástí každodenních pracovních činností zaměstnanců firem jednajících ekologicky.

Autoři Barrow a Mosley (2010, s. 153 - přeložila Pavla Fučíková) uvádí ve své knize výsledky několika studií, které se věnovaly tomu, jaký přínos má jednání v souladu s principy společenské odpovědnosti pro organizaci jako zaměstnavatele. Ze srovnání výsledků studií provedených organizacemi „Work Foundation“ a „Future Foundation“ vzešel zajímavý výsledek. 20 % zaměstnanců považuje zaměstnavatele, kteří jsou společensky odpovědní, za mnohem více atraktivní a hovoří o nich jako o zaměstnavatelích, pro které by chtěli pracovat. Mnohem více se u nich také objevuje

---

<sup>9</sup> Kocianová (2012, s. 119) uvádí definici diverzity managementu dle Hubbarda, který jej vymezuje jako „... proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“



tendence doporučovat zaměstnavatele lidem ve svém okolí. Podle výzkumů, provedených společnostmi „HM Treasury“, „MORI“ a „CSR“ v ČR realizovaných v rozmezí let 2002 – 2004, 66 % českého obyvatelstva věří, že úspěch firem je spojený s jejich společenskou odpovědností a 40 % zaměstnanců v USA, jejichž firmy investují do sociální oblasti, prohlásilo, že jsou hrdí na hodnoty firmy (BusinessInfo, 2008, online).

Z pozice organizace se tedy koncept společenské odpovědnosti a přijímání jeho principů jeví jako tržně výhodný. Přináší organizaci řadu výhod nefinančního charakteru a z hlediska organizace jako zaměstnavatele je jich hned několik. V první řadě pomáhá organizaci budovat silnou značku zaměstnavatele, založenou na budování reputace a dobré pověsti. Organizace, která je ve svých obchodních aktivitách transparentní, jejíž výrobky jsou kvalitní, snaží se minimálně škodit životnímu prostředí apod., je samozřejmě více přitažlivým zaměstnavatelem než organizace, která tyto principy přehlíží a nerespektuje. Principy společenské odpovědnosti se musí stát součástí kultury a hodnot organizace, důležitou součástí každodenních činností celé organizace i všech jejích zaměstnanců. Svými principy přispívá ke zvýšení produktivity práce, závazků a loajality zaměstnanců. Společenská odpovědnost je stále více žádanou a oceňovanou vlastností moderních organizací. Zejména mladí lidé stále více touží pracovat pro organizaci, která dokáže pomoci druhým, jejichž výrobky a služby jsou kvalitní, přispívají dobré věci apod.

## 2 Ukazatelé efektivity personálních činností

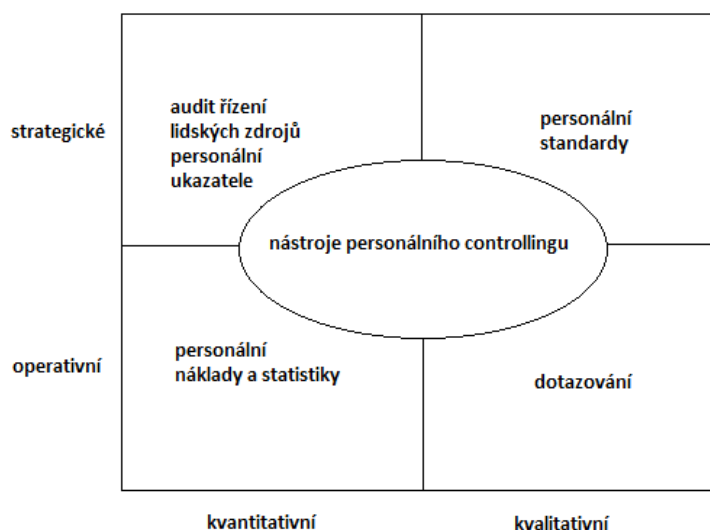
Jak již bylo několikrát zmíněno, efektivní personální marketing systematicky využívá celou řadu nástrojů, které souhrnně označujeme jako personální výzkum. Mezi hlavní nástroje patří analýzy, statistiky, různé druhy průzkumů, pozorování apod. Těmito nástroji musí organizace zjišťovat nejen to, co se děje venku, ale i to, co se odehrává uvnitř firmy. Jelikož se jedná o velmi širokou oblast zájmu, rozhodla jsem se, že v rámci mé práce se budeme tomuto tématu věnovat z hlediska efektivity personálních činností, které představují hlavní náplň personálního marketingu.

### Personální controlling

V souvislosti se zjišťováním účinnosti personální práce se dnes nejčastěji setkáme s oblastí personálního controllingu, jehož cílem je „... poskytnout manažerům a personalistům organizací statistické informace a ukazatele o výkonnosti a fungování jednotlivých personálních procesů.“ (Bílková, 2009, online). Jednoduše řečeno i oblast řízení lidských zdrojů si musí stanovovat cíle, sledovat jejich naplňování a registrovat odchylky skutečnosti od nastaveného plánu. Úkoly personálního controllingu tak spočívají: ve formulování krátkodobých i dlouhodobých cílů v oblasti řízení lidských zdrojů; ve sledování a vyhodnocování plnění těchto cílů; v podpoře dosahování vyšší účinnosti personálního řízení jako celku i jednotlivých personálních činností (Srchová, 2007, s. 1).

Hlavní nástroje personálního controllingu lze rozdělit do pěti základních kategorií: personální statistika, ukazatelé a standardy, audit řízení lidských zdrojů a dotazování zaměstnanců. Přehled nástrojů personálního controllingu znázorňuje obrázek č. 4. Personální ukazatelé představují souhrnné, poměrové veličiny mající nejčastěji kvantitativní charakter. Mohou mít ale i podobu kvalitativní. Pro potřeby personálního controllingu je vhodné je uspořádat do skupin odpovídajících jednotlivým personálním procesům a funkcím. Personálním ukazatelem je například přidaná hodnota na pracovníka, míra fluktuace, počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců, počet pracovníků se základním vzděláním atd. Personální ukazatele jsou důležitým podkladem

pro provádění benchmarkingu, kterému věnuji pozornost dále v práci. Další skupinu nástrojů tvoří personální statistiky, jež mají převážně operativní a kvantitativní charakter. Statistiky určují personální stav a vývoj organizace a také vývoj a strukturu personálních nákladů. Třetí skupinu nástrojů tvoří standardy personálního controllingu. Ty definují hodnoty jednotlivých ukazatelů, kterých by firma chtěla dosáhnout nebo které by naopak neměly být překročeny (každý zaměstnanec bude znát podnikové cíle a hodnoty, každý manažer absolvuje během roku alespoň dva dny školení zaměřené na řídicí dovednosti apod.). Tyto standardy mohou být součástí klíčových ukazatelů výkonnosti organizace. Dalším nástrojem je audit řízení lidských zdrojů, který umožňuje širší kontrolu účinnosti a efektivnosti personálního managementu. Audit může organizace provádět svými vlastními silami (oddělením interního auditu) nebo s pomocí externích auditorů a poradců. Cílem auditu řízení lidských zdrojů je posoudit účinnost a celkové zaměření personálního řízení a zdokonalit efektivitu personálního řízení. Hlavní nástroje, které audit používá, představují rozhovory, analýza a vyhodnocení písemných podkladů či benchmarking s jinými organizacemi. Poslední kategorii nástrojů personálního controllingu tvoří různé podoby kvalitativního dotazování zaměstnanců, jako například průzkumy spokojenosti, angažovanosti zaměstnanců, apod. (Srchová, 2007, s. 1-2; Stýblo in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 51).



**Obr. č. 4** Přehled nástrojů personálního controllingu (Stýblo in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 51 - upravila Pavla Fučíková)

Výstupy z personálního controllingu mohou mít jak kvantitativní, tak kvalitativní povahu. V případě kvantitativních ukazatelů se používá celá řada výpočtů v rámci speciálních programů – tabulkové procesy (Microsoft Excel), databázové generátory výstupních sestav (Microsoft Access) apod. Pracuje se zde s reálnými údaji, které jsou generovány v rámci každodenní činnosti organizace. Co se týká kvalitativních ukazatelů, jejich stanovení má složitější postup, neboť nejprve musí dojít ke sběru měkkých dat, která tvoří například postoje a názory zaměstnanců. Následuje analýza získaných dat a jejich vyhodnocení. Mezi nejčastěji používané metody sběru dat patří dotazníky, průzkumy a audity (Stýblo in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 53-54).

Podle Stýbla (in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 48) tradiční model personálního controllingu v organizaci zahrnuje přehledy čerpaných benefitů, pracovních neschopností, úrazů a míry fluktuace. Dále zahrnuje informace o průměrné mzdě, osobních nákladech, přesčasových hodinách, kvalifikační struktuře zaměstnanců, přehledy nákladů na školení, počty poskytovaných druhů školení a zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Nejčastěji se organizace pokouší nalézt odpovědi na otázky: Kolik nás stojí lidské zdroje a jaká je návratnost investic do lidských zdrojů<sup>10</sup>?; Jaká je produktivita zaměstnanců?; Víme, kdo jsou klíčoví zaměstnanci a dokážeme si je udržet?; Jsme atraktivním zaměstnavatelem a přijímáme ty nejlepší lidi?; Školíme zaměstnance v tom, co firma potřebuje nebo v tom, co lidé chtějí?

Hlavním přínosem personálního controllingu zejména ve vztahu k personálnímu marketingu je posílení „prozákaznického“ přístupu personálního útvaru k zaměstnancům i ostatním útvarům ve společnosti. Z hlediska celé organizace je to pak samozřejmě řada dalších výhod. Personální controlling umožňuje sledovat náklady, které souvisí s personální prací. Umožňuje měřit a ovlivňovat personální činnosti, procesy a co je velmi důležité, nástroje, se kterými personální controlling pracuje, jsou používány pravidelně, což umožňuje vybrané oblasti sledovat v jejich vývoji, kontinuálně (Stýblo in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 48). Aby personální controlling neposkytoval jen velké množství čísel bez přidané hodnoty, musí být správně řízen a také propojen s personálním

---

<sup>10</sup> HC ROI neboli Human capital return on investment, česky návratnost investic do lidského kapitálu. Tímto ukazatelem může organizace zjišťovat, jaký zisk jí přinese každá koruna vynaložená v nákladech na zaměstnance (Radecký, 2008, online).

reportingem. Ten představuje „... předkládání zpráv (reportů) s informacemi, které jsou pro personální řízení významné, forma je různá – od ústní, papírové podoby přes výpočetní techniku nebo mobilní telefon.“ (Stýblo in Urban, Stýblo, Vysokajová, 2011, s. 59).

Základní přehled o personálním controllingu v dalších odstavcích rozšířím o podrobnější představení vybraných personálních ukazatelů a postupů jejich dosažení. Za stěžejní ukazatele z hlediska personálního marketingu považuji spokojenost zaměstnanců a míru fluktuace. Tyto ukazatelé rovněž reprezentují již zmiňované skupiny kvalitativních a kvantitativních výstupů.

Pracovní spokojenost definuje Ryměš (in Štikar aj., 1996, s. 100) jako „... *postoj k práci jako k celku a jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.*“ Organizace se pokouší zjišťovat pracovní spokojenost, jelikož je důležitým indikátorem potřeb a pocíťovaných nedostatků zaměstnanců. Pracovní spokojenost silně ovlivňuje morálku, pozitivně koreluje s motivací a angažovaností zaměstnanců. Nespokojenost vede k vyšší míře nemocnosti, fluktuace apod. Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců musí mít organizace na paměti, že se jedná o složitý jev. Spokojenost je především subjektivní záležitostí a na její úrovni se podílí řada mechanismů, tzv. faktorů pracovní spokojenosti. Mezi nejdůležitější vnější faktory pracovní spokojenosti lze zařadit finanční ohodnocení, pracovní postup, pracovní podmínky, způsob vedení a pracovní skupina. Mezi vnitřní faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců, patří věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání apod. (Fučíková, 2010, s. 19).

Ke zjišťování míry spokojenosti se nejčastěji využívají dotazníky, rozhovory, případně sledování zaměstnanců v pracovních činnostech. Je pochopitelné, že velmi důležitou roli bude mít pravidelně prováděná zpětná vazba mezi manažerem a zaměstnancem. Organizace také často využívají tzv. schránek důvěry, do kterých mohou zaměstnanci vkládat své stížnosti či přání. Ke zjišťování pracovní spokojenosti byla vytvořena řada univerzálních nástrojů, které mohou organizace používat. Mezi ně patří například „Dotazník na zisťovanie spokojnosti pracovníkov“ a „Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov“. Ze zahraničních metod se jedná například o „Minnesota Satisfaction Questionnaire“, „Porter’s Need Satisfaction Questionnaire“, „General Motors

Faces Scale“. Tyto nástroje používají ke zjišťování názoru respondentů verbálních, numerických či grafických postojových škál (Fučíková, 2010, s. 32). K nejčastěji používaným škálám patří posuzovací a bodovací škály. Princip posuzovacích škál obecně řečeno spočívá v sestavení řady výroků, které jsou rovnoměrně rozložené na postojovém kontinuu. Respondent vybere výrok, který nejvíce vystihuje jeho postoj. Bodovací, neboli Likertovské škály obsahují řadu výroků a respondent je posuzuje prostřednictvím pěti či vícebodové škály. Představené metody slouží organizacím většinou jako předlohy pro vytvoření vlastních nástrojů zjišťování pracovní spokojenosti (Fučíková, 2010, s. 35).

Fluktuace zaměstnanců bývá obecně chápána spíše negativně. Je spojována s pojmy jako nespokojenost zaměstnanců, horší výkon, nižší produktivita organizace a zbytečné náklady. Je chápána jako signál určitých problémů, nedostatků, ke kterým v organizaci dochází. Na druhou stranu organizace nikdy nemůže dosáhnout nulového procenta fluktuace stejně jako stoprocentní spokojenosti zaměstnanců. Může se ale pokusit o snižování její míry mezi klíčovými zaměstnanci. Vždy je zásadní, aby organizace věděla, jaká je aktuální míra fluktuace a stanovila si její odvratitelnou míru (Branham, 2004, s. 74). Fluktuace se měří tzv. koeficientem fluktuace ( $K_f$ ). Ten znázorňuje procento zaměstnanců z celkového počtu, kteří ukončili pracovní poměr. Jednoduše řečeno, vezmeme počet pracovníků, kteří za určité období (zpravidla jeden rok) z podniku odešli ( $P_o$ ) a ten vydělíme celkovým počtem pracovní síly, který organizace měla na počátku sledovaného období ( $P_x$ ). Výsledek vynásobíme stem. Vzorec výpočtu koeficientu fluktuace znázorňuje obrázek č. 5. Celkový počet zaměstnanců, kteří organizaci opustili, zahrnuje zaměstnance, kteří odešli dobrovolně, i ty, kteří odejít museli na základě výpovědi či odchodu do penze apod. (Slámová, 2010, s. 22). Mezi odchody tak najdeme ty, kterým bylo možné zabránit, a ty, které jsou neodvratitelné. Míru odvratitelné fluktuace spočítáme jako celkový počet ukončených pracovních poměrů mínus počet odchodů, kterým se nedalo zabránit (nemoc, smrt, těhotenství). Toto číslo je děleno celkovým počtem pracovníků a násobeno stem (Branham, 2004, s. 74).

$$Kf = \frac{Po}{Px} \cdot 100 \text{ (v \%)}$$

**Obr. č. 5** Výpočet koeficientu fluktuace (Slámová, 2010, s. 22)

Dle Branham (2004, s. 73) neexistuje hranice fluktuace, která by ukazovala, zda je míra fluktuace pro organizaci ještě snesitelná, či již začíná být problémem. Úroveň fluktuace se liší v různých odvětvích, zeměpisných oblastech, odděleních, profesních kategoriích. Liší se také s ohledem na věkové, kvalifikační kategorie zaměstnanců apod. „*Proto by fluktuace měla být sledována v závislosti na druzích profesí, odděleních a různých demografických faktorech podléhajících zájmům společnosti.*“ (Branham, 2004, s. 73). Podle Kociánové (2011, online) je v Čechách hodnota přijatelné míry fluktuace mezi 5-7 %. Je pochopitelné, že optimální hodnota se bude lišit dle zaměření organizace, situace na trhu a v odvětví. Z průzkumu HR Controlling vyplývá, že celková hodnota fluktuace v České republice je 14,8 % (Erbanová, 2009, online).

## **Benchmarking**

Pojem benchmarking jsem v práci již několikrát zmínila. V rámci této kapitoly bych mu ráda věnovala více prostoru. Jedná se totiž o nástroj, který ve vztahu k vnější analýze, může organizaci poskytnout cenné informace nejen v oblasti personálního marketingu. Česká odborná literatura tomuto tématu zatím nevěnuje mnoho pozornosti. Jednou z ucelených prací na toto téma je kniha „Benchmarking - Mýty a skutečnost“ od autorů Nenadál, Vykydal, Halfarová, ze které jsem v práci čerpala nejvíce.

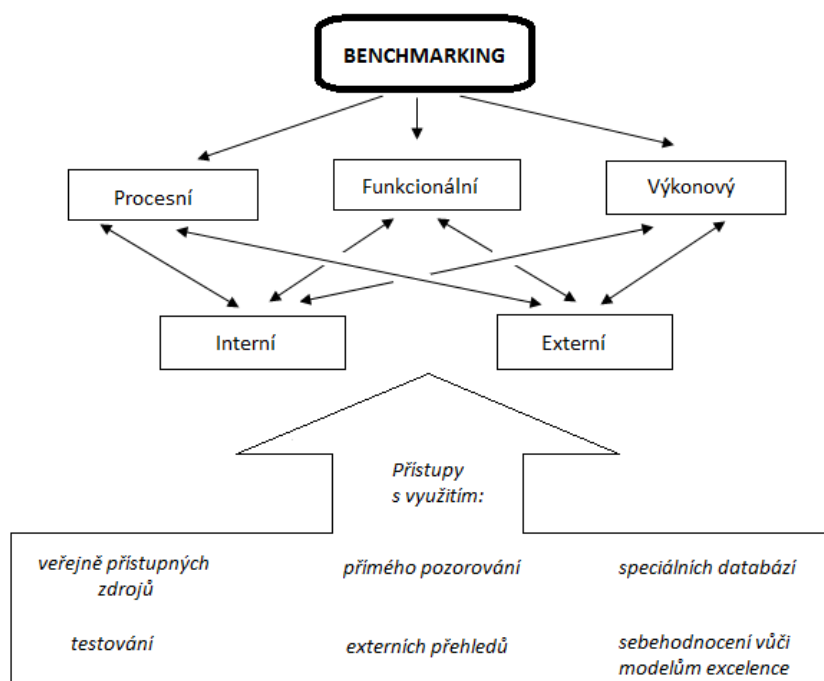
Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011, s. 14) v úvodu své knihy uvádí několik definic benchmarkingu. Například definice „Amerického centra pro produktivitu a jakost“ hovoří o benchmarkingu jako o procesu „... *identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ Ve slovníku controllingu je benchmarking definován jako „... *analytický a plánovací nástroj pro srovnávání firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.*“ Nenadál (2004, s. 132) chápe benchmarking jako „...

*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“*

Z těchto definic vyplývá základní cíl benchmarkingu, kterým je zjištění pozice organizace na trhu na základě srovnání s konkurencí a pokus o zlepšení současného stavu. Benchmarking ale nesmíme zaměňovat s pouhou porovnávací analýzou. Součástí tohoto postupného zlepšování by mělo být učení se z praxe konkurenčních organizací, tzv. benchlearning. Pro realizaci benchmarkingu je zásadní identifikování alespoň jedné organizace, se kterou se bude firma posuzovat. Ta musí být vybrána na základě poznání, že je ve sledované oblasti výrazně lepší. Objektem benchmarkingového projektu pak může být v podstatě cokoliv: vybrané organizační procesy a jejich výkonnost, konkrétní funkce, výkon pracovníků apod. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15-16). Ve vztahu k personálnímu marketingu se tak objektem benchmarkingu může stát personální marketing jako celek nebo jeho dílčí oblasti, například vybrané personální činnosti, komunikační nástroje, systém odměňování, konkrétně pak oblast poskytování zaměstnaneckých výhod, ale také společenská odpovědnost či její jednotlivé oblasti.

Na základě toho, s kým se organizace porovnává, lze rozlišit benchmarking interní a externí a dle toho, co je objektem benchmarkingu lze hovořit o benchmarkingu výkonovém, funkčním a procesním. Typy benchmarkingu znázorňuje obrázek č. 6 (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21-25). Interní benchmarking je realizován uvnitř organizace mezi vybranými organizačními jednotkami. Organizaci jde v tomto případě o poznání nejlepší praxe ve vlastní organizaci. Naopak v případě externího benchmarkingu je objektem srovnávání a měření jiná organizace. O výkonovém benchmarkingu hovoříme tehdy, kdy se organizace zaměřuje na porovnávání a měření různých výkonových parametrů. Díky tomuto typu může organizace poznat svou relativní výkonnost. Funkční benchmarking je postaven na porovnávání jedné nebo několika vybraných funkcí, například společenská odpovědnost, vztahy s veřejností, zapojování zaměstnanců apod. Posledním typem je procesní benchmarking, kdy jsou objektem srovnávání a měření konkrétní procesy, například externí a interní komunikace, získávání, výběr zaměstnanců apod.





**Obr. č. 6** Typy a přístupy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011, s. 20 - upravila Pavla Fučíková)

Z obrázku č. 6 je rovněž patrné, že různé typy benchmarkingů mohou využívat rozdílné přístupy. V případě benchmarkingu v oblasti personálního marketingu je možné využít všechny tyto přístupy. Nejvíce vhodnými jsou ale přístupy s využitím veřejně dostupných zdrojů, přímého porovnávání a externích přehledů. Přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů spočívá v tom, že lidé shromažďují tzv. sekundární data a informace z veřejně dostupných zdrojů, například časopisy, internet, letáky a snaží se v nich nalézt inspiraci pro další zlepšování. Přístup s využitím přímého porovnávání pracuje se srovnáním organizací, jejich procesů, případně produktů a představuje nejčastěji používaný přístup v benchmarkingu. Přístup využívající externích přehledů staví na názorech respondentů na jednotlivé procesy, funkce, nástroje atd. Tyto přehledy si mohou organizace nechávat zpracovat u institucí zaměřujících se na sociologické výzkumy nebo si je mohou realizovat sami (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 25-26).

Benchmarking představuje dlouhodobý proces, který je složen z řady dílčích akcí. Ty označujeme jako benchmarkingové projekty. Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011,

s. 47) ve své knize uvádí pětifázový model benchmarkingu. Tento model je součástí přílohy A, obrázek č. 1: Pětifázový model benchmarkingu. Podrobněji se jednotlivým fázím benchmarkingového projektu nebudu věnovat a zájemce o tuto problematiku bych odkázala přímo na knihu „Benchmarking – mýty a skutečnost“, která jednotlivé fáze a jejich aktivity rozebírá podrobně. Je ale třeba upozornit na významnou skutečnost, že všechny fáze benchmarkingu musí mít předem určeného svého garanta, jakožto osobu, která nese za výsledky dané fáze odpovědnost. Jedním z nejvíce důležitých garantů je vrcholové vedení organizace, které benchmarkingový projekt iniciuje a sponzoruje (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 48).

Je zřejmé, že benchmarking má pro organizaci zásadní význam. Organizace by si měly být vědomy důležitosti a užitečnosti benchmarkingu a pravidelně jej používat, samozřejmě v souladu s etickými zásadami. Jeho využití najdeme ve všech oblastech činnosti organizace, tedy i v oblasti personálního marketingu a rovněž značky zaměstnavatele. Chce-li si organizace vybudovat své místo jako zaměstnavatel, musí neustále zjišťovat, jak je na tom ve srovnání s konkurencí. Výše zmiňované průzkumy „The World's Most Attractive Employers“ a „100 Best Companies to Work for“ v podstatě představují specifickou podobu benchmarkingu. V České republice reprezentuje tuto oblast průzkum s názvem „Zaměstnavatel roku“. V něm jsou hodnoceni zaměstnavatelé v několika kategoriích: Zaměstnavatel regionu; Progresivní zaměstnavatel regionu; Zaměstnavatel roku; Zaměstnavatel bez bariér; „The most Desired Company“ atd. (Zaměstnavatel roku, 2011, online). V empirické části práce rovněž zmiňuji studii s názvem „HR Controlling“ prováděnou každoročně společností „PricewaterhouseCoopers“.

## **SWOT analýza**

Posledním nástrojem, který bych ráda představila, je SWOT analýza. Jedná se o typ strategické analýzy, pomocí níž je možné identifikovat silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby. Díky SWOT analýze může organizace komplexně vyhodnotit své fungování a nalézt problémy nebo příležitosti růstu. Podstata metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, pocházejících z interního a externího prostředí

organizace. Hovoříme o strategické analýze vnitropodnikových faktorů, jejíž výsledky představují silné a slabé stránky organizace a strategické analýze vnějšího prostředí, odkud získáváme přehled příležitostí a hrozeb. Jestliže spojíme dohromady výstupy těchto analýz, získáváme SWOT analýzu, kterou znázorňuje tabulka č. 1 (Tajovská, 2009, s. 21).

**Tab č. 1** SWOT analýza (Tajovská, 2009, s. 21)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Výčet silných stránek <b>S</b> (strenghts) ..... ..... .....	Výčet slabých stránek <b>W</b> (weaknesses) ..... ..... .....
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Výčet příležitostí <b>O</b> (opportunities) ..... ..... .....	Výčet hrozeb <b>T</b> (threats) ..... ..... .....

V případě vnitropodnikové analýzy se jedná o faktory, které vytváří, nebo naopak snižují vnitřní hodnotu organizace. Analýza se může vztahovat na všechny, případně pouze na vybrané činnosti uvnitř podniku a věnuje pozornost jejich průběhu, dosahovaným výsledkům a předpokládanému vývoji. K identifikaci těchto faktorů je možné použít různé postupy, například analýzy výročních zpráv, studie, prognózy, je ale možné používat také brainstorming, řízené diskuse, dotazníky apod. Výstupem musí být objektivní a co nejpresnější stanovení silných a slabých stránek. Tyto silné a slabé stránky může organizace svým působením systematicky ovlivňovat. Výstupem analýzy vnějšího prostředí jsou příležitosti a hrozby pro organizaci. Pro jejich identifikaci se nejčastěji používají analýzy vlivů makrookolí a mikrookolí. V případě makrookolí se jedná o faktory, které organizaci ovlivňují bez ohledu na její konkrétní chování: demografické a sociální faktory, ekonomické faktory, technické a technologické faktory, politické a legislativní faktory apod. (Tajovská, 2009, s. 17-18). V případě mikrookolí se bude analýza zaměřovat převážně na konkurenty, zákazníky a dodavatele (Tajovská, 2009, s. 31).

Podstatou SWOT analýzy je prozkoumání veškerých oblastí působení organizace a nalezení předností, které bude moct organizace využít například při nastavování podoby

personálního marketingu. Zároveň jde také o to identifikovat slabiny, které je potřeba minimalizovat, je-li to možné, zcela odstranit. To s ohledem na zjištěné hrozby, s maximalizací příležitostí. SWOT analýza je v praxi velmi oblíbená, a pokud je správně provedená, poskytuje celkový obraz o fungování firmy nebo její konkrétní oblasti. Nevýhodou může být to, že je příliš statická a navíc subjektivní. Záleží vždy na konkrétní organizaci, jak bude s tímto nástrojem pracovat a koho pověří provedením SWOT analýzy (Jakubíková, 2008, s. 104). Podle Rotschedla (2011, online) by analýzu mělo provádět marketingové oddělení. Domníváme se, že v oblasti personálního marketingu by měl SWOT analýzu realizovat tým, sestavený minimálně ze zástupců marketingového a personálního oddělení. Úloha jednotlivých členů týmů pak spočívá v identifikaci dílčích silných, slabých stránek organizace a možných příležitostí a hrozeb. Jednotlivá hodnocení pak musí být podrobena kritice ostatními členy týmu. Výsledkem je kvantifikované ohodnocení každé položky pomocí dvou vzájemně vynásobených číselných hodnot. Je nutné doplnit, že provedení SWOT analýzy samo o sobě ještě neznamená přínos pro řešený problém. Z analýzy musí být vyvozeny důsledky a stanovena případná doporučení pro konkrétní oblasti.

V empirické části práce použiji právě SWOT analýzu jako metodu rozboru personálního marketingu konkrétního podniku. S ohledem na tuto skutečnost považuji za důležité uvést přehled vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují podobu personálního řízení, jelikož většina z těchto faktorů ovlivňuje také samotný personální marketing a budou tak představovat hlavní aspekty SWOT analýzy. Mezi vnější podmínky patří například rozvoj techniky a technologií, ekonomické podmínky, konkurence na trhu, legislativa a politika týkající se zaměstnávání lidí, sociální, kulturní a demografické vlivy, aktuální situace na trhu práce, hodnotová orientace lidí, ekologické vlivy apod. Z pohledu SWOT analýzy představují tyto faktory příležitosti a hrozby. Vnitřní podmínky tzv. organizační, které zahrnují charakter činnosti organizace, strategii a politiku organizace, uplatňovaný styl řízení lidí, ekonomickou situaci organizace, organizační kulturu, strukturu organizace apod. jsou pak základními faktory silných a slabých stránek organizace (Kocianová, 2010, s. 14-15).

V teoretické části práce jsem vytvořila základní představu o tom, co je personální marketing a jak se podílí na tvorbě značky zaměstnavatele. Věnovala jsem pozornost tomu, jaké jsou funkce a úkoly personálního marketingu, co se podílí na jeho konkrétní podobě a jaký je jeho vztah k dalším oblastem v organizaci. Organizace musí neustále pracovat s nástroji, které jí pomáhají zjišťovat, jaká je efektivita personálního marketingu, jaká je situace na trhu práce, uvnitř firmy i to, jak je vnímána jako zaměstnavatel. Jak ukazují výsledky průzkumu „Employer branding survey“ provedeného společností „Universe“ v roce 2010, strategie personálního marketingu je z 64 % založena na vizi a cílech organizace, z 55 % závisí na praxi a z 51 % záleží také na výzkumu trhu práce a vnitřního prostředí organizace. Mezi nejvíce používané nástroje, které mají oslovit a přilákat nové zaměstnance patří kariérní webové stránky (92 %), „campus recruiting“ a práce se studenty (82 %) a využívání sociálních sítí (80 %), (Mossevelde, 2010, online - přeložila Pavla Fučíková).

Problematika personálního marketingu je mnohem širší a dalo by se jí věnovat více prostoru. Ráda bych se v budoucnu, v dalších pracích, podrobněji zaměřila na vztah kultury organizace a personálního marketingu, kterého jsem se dotkla pouze nepatrně. Dále bych se více věnovala nástrojům komunikačního mixu – reklama, public relations a jejich využití v personálním marketingu. Poznatky z teoretické části své práce uplatňuji v empirické části, kde se pokouším o rozbor personálního marketingu konkrétní organizace pomocí SWOT analýzy. Z výsledných zjištění se pokusím stanovit několik doporučení pro personální marketing a posílení značky zaměstnavatele.

### 3 Empirická část

Jak již bylo uvedeno, v empirické části diplomové práce budu věnovat pozornost analýze personálního marketingu mezinárodní organizace. Budu postupovat od analýzy vnějšího makro a mikrookolí, přes rozbor vnitřních podnikových faktorů ke shrnutí a vyhodnocení prostřednictvím SWOT analýzy. Na základě získaných poznatků navrhu doporučení pro oblast personálního marketingu a značky zaměstnavatele. Organizace, kterou jsem pro účely rozboru personálního marketingu vybrala, si nepřeje být jmenována. Budu ji dále označovat jako organizace X. Organizace X je globálním elektrotechnickým koncernem. V současnosti působí ve více než 190 zemích světa jako výrobní a prodejní podnik a zaměstnává zhruba 405 000 zaměstnanců. Zastoupení organizace X bylo v České republice obnoveno v roce 1990 a dnes patří, s více jak 10 000 zaměstnanci, mezi největší zaměstnavatele u nás. V České republice působí organizace X v oblastech jako průmyslová a veřejná infrastruktura, energetika, zdravotnictví a informační technologie. Centrála organizace X se nachází v Praze. Výrobní závody jsou umístěny jak v Čechách, tak na Moravě a ve Slezku (Interní materiály organizace X, 2011 - upravila Pavla Fučíková). Informace a údaje, se kterými v empirické části práce pracuji, čerpám převážně z výroční zprávy organizace X pro rok 2010 i z jiných interních materiálů této. Jelikož v organizaci X již čtyři roky pracuji jako zaměstnanec personálního oddělení, vychází z osobních zkušeností.

Strategií organizace X je zajistit trvalý rozvoj a spokojenost hlavních stakeholderů – zákazníků, zaměstnanců a vlastníků. Organizace X klade důraz na odpovědný přístup ke svým zaměstnancům a životnímu prostředí. Toho se mimo jiné snaží dosahovat skrze dodržování principů společenské odpovědnosti. V oblasti ochrany zaměstnanců používá organizace X systém řízení BOZP dle normy OHSAS 18001:2007. Oblast ochrany životního prostředí je definována Politikou životního prostředí, která vychází ze zásad environmentálního řízení (EMS). Organizační struktura společnosti je maticová. Tvoří ji na jedné straně centrální oddělení, například oddělení marketingu, účetnictví, oddělení lidských zdrojů a na druhé straně jednotlivá odbytová oddělení - divize, které jsou specifikovány předmětem činnosti společnosti. Dále jsou to velmi důležité výrobní závody organizace X (Interní materiály organizace X, 2010 - upravila Pavla Fučíková).

### **3.1 Analýza vnějšího okolí**

Vnější prostředí tvoří faktory makro a mikrookolí. V makrookolí působí faktory, které organizace nemůže přímo ovlivňovat. Může ale jejich vliv předvídat a přizpůsobit se mu. Z hlediska personálního marketingu jsou významné faktory politické, sociální, demografické a ekonomické. Konkrétně legislativa týkající se zaměstnávání osob, vývoj trhu práce a hospodářská situace, změny technologií, kvalifikační a profesní orientace a demografické změny (Tajovská, 2009, 17-18). Mikrookolí představuje konkurenci, dodavatele a zákazníky, potenciální zaměstnance (Tajovská, 2009, s. 31). Z provedené analýzy okolí organizace stanovím případné příležitosti a možné hrozby pro organizaci. Vzhledem k zaměření diplomové práce budu redukovat analýzu vnějšího okolí jen na ty faktory, které bezprostředně souvisí s personálním marketingem.

#### **Politické a legislativní faktory**

Hlavní legislativní zdroje týkající se zaměstnávání osob představují zákoník práce a zákon o zaměstnanosti. V průběhu získávání, výběru a zaměstnávání pracovníků musí organizace dodržovat tyto zákony a jednat v souladu s nimi. Velký význam z hlediska personálního marketingu a značky zaměstnavatele má rovněž dodržování zásad spojených s rovným přístupem a zákazem diskriminace. Zásadní význam má také legislativa týkající se zaměstnávání zdravotně postižených osob a cizinců. Další důležité zákony představují občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o veřejných zakázkách apod. Organizace X věnuje mnoho pozornosti tomu, aby tyto zákony a z nich vyplývající povinnosti byly dodržovány. Toho dosahuje také skrze jednání v souladu s principy společenské odpovědnosti.

Společenská odpovědnost není ukotvena v žádném zákoně, její naplňování je čistě dobrovolnou činností. I přes to lze hovořit o řadě norem, které oblast společenské odpovědnosti firem upravují. Jedná se o normu OHSAS 18001 tzv. Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále lze hovořit o normě ISO 14001 - Systém environmentálního řízení a EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu. V červenci roku 2011 byla vydána norma ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti,

kteřá není určena k certifikaci. Pro oblast životního prostředí je to dodržování zásad politiky životního prostředí. Organizace X je v této oblasti držitelem certifikace ISO14001:2004 systému EMS tzv. „Environmental Management System“, který tvoří základ systému řízení v organizaci. V oblasti ekonomické klade organizace X především důraz na transparentní a etické podnikání a dodržování legislativy. Jelikož v minulosti čelila obvinění z podezření z porušení povinnosti při správě cizího majetku, uplácení a daňových úniků, zavedla komplexní opatření označované jako program „Compliance“. Tento program obsahuje pravidla etického a právního chování v rámci celé organizace i vzhledem k obchodním partnerům. Stakeholdeři jsou povinni dodržovat příslušná pravidla a zákony související s programem „Compliance“. V roce 2010 se organizace X stala členem tzv. „Koalice pro transparentní zakázky“. Sociální oblast společenské odpovědnosti ovlivňuje zejména spravedlivá zaměstnanecká politika a dodržování lidských práv. Jak již bylo řečeno, v oblasti ochrany zaměstnanců používá organizace X systém řízení BOZP dle normy OHSAS 18001:2007 (Výroční zpráva organizace X, 2010 - upravila Pavla Fučíková).

### **Demografické a sociální faktory**

Česká populace z ekonomického hlediska nemá příliš příznivou strukturu. V demografickém vývoji sledujeme neustálé stárnutí obyvatelstva a tento trend bude nadále sílit, jelikož se prodlužuje střední délka života. V roce 2009 byla Českým statistickým úřadem zveřejněna Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065. Podle této studie vzroste podíl osob starších 65 let až na jednu třetinu populace. Podíl dětské složky bude naopak stagnovat (Český statistický úřad, 2009, online). Tyto jevy s sebou přináší mnohé důsledky. Rozhodně je to snížení počtu absolventů, kteří budou v budoucích letech vstupovat na trh práce. Důležité je uvědomit si, že neustále se posouvající hranice věku odchodu do důchodu, může organizacím způsobovat jisté problémy - stárnutí kolektivu, provozní slepota apod. Financování důchodů je velmi problematická a v současnosti často diskutovaná oblast, která vyžaduje provedení důchodové reformy.



Organizace X se s ohledem na demografické změny snaží uplatňovat zásady diverzity managementu a neustále posilovat a rozvíjet tento koncept. Přístup k zaměstnancům z hlediska jejich věku se odráží například v nabízených benefitech, vzdělávacích aktivitách a programech pro skupiny zaměstnanců „high potentials“. Konkrétním příkladem je například firemní školka, kam mohou zaměstnanci přihlásit své děti, příspěvek na penzijní připojištění, odměny při pracovních a životních výročích.

Sociální faktory se týkají zejména posunu hodnotových orientací obyvatelstva, což se projevuje například ve změně preferencí zájemců o studium. Průmyslová odvětví a profese ve výrobě se jeví studentům a zájemcům o studium jako neatraktivní. Jak ukazují mnohé studie, Česká republika trpí nedostatkem studentů a absolventů technických oborů. Zde spatřuji jednu z největších hrozeb pro organizaci X. Jak jsem již uvedla, organizace X je elektrotechnickým koncernem a právě studenti a absolventi technických oborů jsou pro organizaci X velmi důležití. Proto se systematicky věnuje podpoře vědy a výzkumu. Konkrétně spolupracuje s vybranými vysokými školami při řešení konkrétních úkolů či vyhledávání námětů pro inovace. Nabízí studentům možnost zpracovat bakalářské, diplomové či jiné výzkumné práce. Rovněž zapojuje odborníky z praxe do výuky na vysokých školách. Nabízí studentům práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, možnost získat praxi, případně po škole v práci pokračovat. Organizace X se pravidelně účastní vysokoškolských veletrhů, pracovníci personálního oddělení chodí prezentovat nabídku práce přímo do škol, využívají letáků, vývěsek apod.

Další sociální faktory představují například klima ve společnosti, postoje lidí a jejich životní styl, životní úroveň a rozložení příjmů. Je patrné, že právě tyto faktory mohou mít vliv na poptávku po zboží a službách a ovlivňují samozřejmě také spokojenost a motivaci stávajících zaměstnanců či zájemců o práci. Současná situace s sebou přináší několik problémů. Rozhodně je to doznívající hospodářská krize, vstup České republiky do Eurozóny, hrozící bankrot Řecka a další států Evropy apod. Lidé se obávají zejména nedostatku financí, sociálních nepokojů, snížení životní úrovně. To má za následek jejich větší opatrnost co se týká změny práce, nákupu zboží a služeb, investování apod. Organizace X každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců a snaží se zjišťovat, jaká je spokojenost zaměstnanců v různých oblastech například odměňování, management,

komunikace apod. Výsledky průzkumů spokojenosti jsou pro organizaci velmi důležitými informacemi, na které musí reagovat změnami ve vybraných oblastech. Více se konkrétnímu průzkumu spokojenosti v organizaci X věnuji ve své bakalářské práci (Fučíková, 2010). Organizace X se sice snaží o pravidelný monitoring pracovní spokojenosti, je ale potřeba poznamenat, že nemá nastaven systém pravidelné evidence fluktuace zaměstnanců za celou společnost. Míru fluktuace sledují jednotlivé divize a oddělení samostatně, podle svých potřeb.

### **Ekonomické faktory**

Koncem roku 2008 se ve světě projevila hospodářská krize, která zasáhla také ekonomiky evropských zemí. I Česká republika bojuje v posledních letech s následky hospodářské recese. Propad se nepatrně promítl do objemu zakázek organizace X i počtu stávajících a nových pracovních míst v průběhu roku 2009. V posledních měsících je také často diskutované téma zpomalení ekonomiky eurozóny. Jelikož je organizace X globálním koncernem majícím silné postavení na světovém trhu, domnívám se, že případná krize eurozóny by ji nezasáhla tolik, jako jiné společnosti. Za příležitost považuji rovněž spolupráci organizace X s nadnárodními organizacemi na společných projektech.

Podle portálu Finance.cz (2011, online), který čerpá z výzkumů „Reuters“, se míra nezaměstnanosti v České republice v roce 2010 pohybovala kolem 9 %, pro rok 2011 byla dosavadní míra nezaměstnanosti stanovena na 8,57 %. Je tedy zřejmé, že došlo k nepatrnému zlepšení. Jak uvádí organizace X ve své Výroční zprávě z roku 2010, zaznamenala v roce 2010 nárůst poptávky a zvýšení objemu výroby. Došlo rovněž k vytvoření nových pracovních míst. Co se týká dalších ekonomických faktorů, které mohou mít vliv na chod společnosti, jedná se například o hospodářskou politiku země, míru inflace, fiskální politiku státu apod. (Tajovská, 2009, s. 18). Všechny tyto faktory musí samozřejmě organizace brát v potaz nejen při nastavování celkové strategie a strategických plánů, ale i při vytváření personální politiky a personálních plánů.

## Mikrookolí organizace

Mikrookolí organizace představuje „... *oborové okolí podniku, které je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.*“ (Tajovská, 2009, s. 19). Z hlediska personálního marketingu si dovoluji tvrdit, že jsou to také zájemci o práci. Jak již bylo několikrát uvedeno, organizace se musí vždy zaměřovat na to, kdo jsou potenciální zaměstnanci, jaká mají přání, očekávání, jaké požadavky. Organizace by se s nabídkou práce měla zaměřit na konkrétní skupiny, přizpůsobit nabídku jejich věku, pohlaví, kvalifikacím apod. Hovoříme opět o tzv. segmentaci. Organizace musí věnovat pozornost také tomu, kdo tvoří konkurenci, co konkurence nabízí apod.

S ohledem na outsourcing vybraných personálních činností je z hlediska personálního marketingu rovněž velmi důležitá skupina dodavatelů těchto služeb. Organizace musí pravidelně analyzovat náklady, prověřovat kvalitu a efektivitu těchto dodavatelů. Organizace X ve vybraných personálních činnostech spolupracuje s externími dodavateli. Konkrétně se jedná o získávání, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování (hodnocení pracovních funkcí, benefity), péče o pracovníky. Důvody, které vedou organizaci X k využívání služeb externích dodavatelů v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou mnohé. Za nejdůležitější považuji fakt, že při stále se zvyšujícím počtu zaměstnanců organizace, provádí personální práci stále stejný počet personalistů. Samozřejmě ne vždy mají zaměstnanci personálního oddělení rovněž požadované znalosti a kvalifikace. V neposlední řadě se organizace X snaží o vytvoření co největší kvality personální práce, čehož může dosáhnout i využíváním služeb od konkrétních odborníků. Na druhou stranu outsourcing personální práce může přinést společnosti také jistá rizika. Je to například stabilita dodavatele a jeho důvěryhodnost, zhoršená dostupnost dat, případná ztráta dat apod.

Organizace X je celosvětově známá firma. V současné době má zastoupení ve více jak 190 zemích světa. V tomto spatřuji její velikou příležitost. Je to nejen znalost výrobků a služeb, které organizace X prodává, ale také znalost organizace jako zaměstnavatele. Stále patří organizace X mezi nejvíce oceňované a vyhledávané zaměstnavatele na světě, což dokazují výsledky průzkumu „The World's Most Attractive Employers“ z let 2010

i 2011. V těchto letech se organizace X umístila v první desítce zaměstnavatelů technického sektoru (Universum, 2011, online).

Z hlediska náplně činnosti organizace X je třeba poznamenat, že organizace v menší míře vytváří produkty určené přímo pro koncové spotřebitele. Většina zakázek představuje obchodní zakázky bez koncových spotřebitelů tzv. B2B prodej. V každém případě organizace X věnuje velkou pozornost svým zákazníkům. Snaží se o to, aby zákazníci byli především spokojeni a zachovali společnosti svoji přízeň. To má svůj význam nejen z hlediska prodeje výrobků a služeb, ale také z hlediska posílení pozice společnosti jako zaměstnavatele. Stejně jako se společnost snaží zjišťovat, jaké skupiny tvoří její zákazníci, zjišťuje, jaké skupiny lidí mají zájem o to ve společnosti pracovat, a snaží se o jejich segmentaci z hlediska věku, kvalifikace a pohlaví.

Shrnutí identifikovaných příležitostí a hrozeb, které z analýzy vnějších faktorů pro organizaci X vyplývají, znázorňuje tabulka č. 2. K ohodnocení identifikovaných příležitostí a hrozeb využijí bodovou stupnici 0 - 10, přičemž 0 znamená nejmenší a 10 největší dopad na organizaci.

**Tab. č. 2** Příležitosti a hrozby pro organizaci X (Pavla Fučíková, 2011)

<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>	
Silný globální koncern	10	Pokles zájmu studentů o technické obory	10
Celosvětově známá firma	9	Hospodářská krize; Krize eurozóny	8
Program „Compliance“; Člen „Koalice pro transparentní zakázky“	9	Stárnutí obyvatelstva	7
Spolupráce s nadnárodními organizacemi na společných projektech	8	Vliv konkurence	7
Strategická poloha centrály organizace; Rozmístění společnosti po celé ČR	10	Outsourcing personálních činností	6
V první desítce nejatraktivnějších zaměstnavatelů na světě	10		

### 3.2 Analýza vnitřních podnikových faktorů

Z hlediska zaměření diplomové práce do oblasti personálního marketingu věnuji v této podkapitole z vnitřních faktorů pozornost analýze jednotlivých prvků marketingového mixu a vybraným personálním činnostem, které s personálním marketingem nejvíce souvisí. Budu se věnovat analýze pracovních míst a podobě práce, podnikové kultuře, pracovním podmínkám a oblasti péče o zaměstnance, systému odměňování a propagaci společnosti. Z personálních činností se zaměřím na získávání a výběr, adaptaci zaměstnanců a proces řízení pracovního výkonu.

V souvislosti s tím je třeba se krátce zmínit o personální politice organizace X. Organizace považuje své stávající zaměstnance za důležitý prvek chodu společnosti a velkou konkurenční výhodu. Organizace X proto soustředí svoji pozornost na získávání kvalitních pracovníků a jejich další rozvoj. Ve své personální politice deklaruje podporu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Organizace X taktéž dbá na ochranu zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců. Ve všech oblastech činnosti společnosti i v oblasti personální je kladen důraz na dodržování etického kodexu a protikorupční politiky (Výroční zpráva organizace X, 2010 - upravila Pavla Fučíková).

Organizace X je silným a lidmi často vyhledávaným zaměstnavatelem. Dokazují to i některá čísla. K 1. 1. 2011 měla regionální společnost (bez výrobních závodů) 2080 zaměstnanců. Během roku 2011 organizaci opustilo 272 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že míra fluktuace činí 13,07 %. Průměrně zaměstnanci pracují u organizace šest let. Je ale nutné podotknout, že ve společnosti je přes 500 zaměstnanců, kteří u společnosti pracují deset a více let (Interní materiály organizace X, 2011 - upravila Pavla Fučíková).

Organizace X se pravidelně účastní studie „HR Controlling Česká republika“, kterou zaštiťuje společnost „PriceWaterhouseCoopers“. Tato studie má za úkol každoročně zmapovat situaci na českém trhu v oblasti řízení lidských zdrojů. Je zároveň pomůckou pro nastavení systému personálního controllingu ve společnosti a umožňuje porovnání kvality řízení lidských zdrojů, nákladovosti apod. s jinými společnostmi. V roce 2009 se studie zúčastnilo 91 českých společností (PriceWaterhouseCoopers, 2010, online). Účast

organizace X v této studii považují za velmi důležitou, jelikož tak může zjišťovat, jak si vzhledem ke konkurenci vede v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, a reagovat na případné nedostatky zavedením konkrétních opatření. Organizace X ve vybraných oblastech systematicky využívá benchmarking. Je to zejména oblast odměňování, benefitů, pracovních podmínek apod.

### **Získávání zaměstnanců**

Jak již bylo několikrát uvedeno, organizace X jakožto celosvětově známá firma je mezi lidmi vyhledávaným zaměstnavatelem. Důležitou roli zde hraje historie firmy, její produkty a značka zaměstnavatele. Pro společnost je rovněž velkou výhodou velký počet pracovních míst po celé České republice. Organizace X neustále vytváří nové způsoby, jak oslovit své okolí, zaujmout a přilákat „ty nejlepší“. Zásadní roli v této oblasti zaujímá marketingové oddělení, které pracuje s několika zaměstnanci personálního oddělení. Zde spatřuji silnou stránku, jelikož tato skupina skutečně věnuje oblasti externího personálního marketingu velkou pozornost. Samozřejmě je to využívání nástrojů propagace, tedy komunikačního mixu. Organizace X využívá reklamu, inzerci v médiích i na internetu - zejména vlastní webové stránky. Dále je to sponzoring, účast na výstavách a veletrzích, spolupráce s vysokými školami apod.

Mezi nejčastěji využívané nástroje získávání zaměstnanců patří inzerování na internetu a intranetu, inzerování v médiích, zejména v odborných časopisech, vyhledávání kandidátů přes „LinkedIn“, využívání služeb personálních agentur, spolupráce se středními a vysokými školami. V případě, že organizace X hledá konkrétní specialisty, kterých je na českém trhu nedostatek, vyhledává zaměstnance v zahraničí, popřípadě využívá služeb „headhuntingu“ (překládáno jako přímé oslovení potenciálního kandidáta). Zájemci o práci se také často nabízejí sami a velký úspěch má také před dvěma lety zavedený „Referral program“. Podstata „Referral programu“ spočívá v tom, že stávající zaměstnanci společnosti mají možnost doporučit nového pracovníka, kterého dobře znají. Pokud tento člověk neopustí společnost v průběhu zkušební doby, získává zaměstnanec, který poskytl doporučení, deset tisíc korun odměny (Interní materiály organizace X, 2011 - upravila Pavla Fučíková).

Organizace X inzeruje volné pozice na vybraných pracovních portálech a také na vlastních kariérních stránkách. Zde bych pouze podotkla, že kariérní stránky českého zastoupení organizace, ve srovnání s jinými společnostmi, obsahují velmi málo informací. Nabývám z nich dojmu, že nedokážou dostatečně zájemce nadchnout a přilákat. I jejich grafické zpracování by mohlo být mnohem lepší.

Nabídka volných pracovních pozic směřuje jak k externím, tak interním zájemcům o práci. Organizace X ale věnuje dostatek pozornosti tomu, aby primárně obsadila volné místo stávajícími zaměstnanci. Minulý rok se české zastoupení organizace zapojilo do využívání interní sociální sítě, která stávajícím zaměstnancům poskytuje stejné možnosti jako například „LinkedIn“. Zaměstnanci po celém světě si v aplikaci vytváří svůj vlastní profesní profil a na základě něj mohou získat pracovní nabídku ve společnosti kdekoliv na světě. Stejnou možnost mají i externí zájemci o práci. Svůj profesní profil si zaregistrují přes celosvětovou databázi volných pracovních míst organizace X. Zájemce může využít například službu agenta, který mu bude posílat upozornění při otevření pracovního místa, které odpovídá zadaným kritériím. Organizace X ke své prezentaci využívá i sociální síť „Facebook“. Zde zveřejňuje základní informace o společnosti, prezentuje fotografie z firemních akcí, odpovídá na otázky „fanoušků“ apod.

Skutečně velkou pozornost věnuje organizace X skupinám studentů a absolventů. Na kariérních stránkách je studentům věnována samostatná sekce. Organizace X má vytvořen tzv. „Trainee program“. Ten je určen studentům posledních dvou ročníků vysokých škol. Společnost má zájem především o studenty technického či ekonomického zaměření a umožňuje tak vybraným studentům pracovat na částečný úvazek. Velkým nedostatkem tohoto programu je ale malá informovanost manažerů o jeho výhodách a přínosech, a tedy i nedostatek požadavků a malý zájem o studenty z jejich strany. Organizace X rovněž studentům nabízí možnost psaní diplomových, disertačních prací a každý rok vypisuje konkrétní témata a náměty ke zpracování. Organizace X se prezentuje na vysokých školách, především ekonomického a technického zaměření. Využívá příležitostí se setkat se studenty na veletrzích a vybraní zaměstnanci na vysokých školách rovněž přednáší, případně aktivně přispívají do odborných publikací.

Propagace společnosti jako zaměstnavatele je podpořena řadou propagačních materiálů. Mezi nimi najdeme obecné materiály o společnosti, odborné materiály o jednotlivých aktivitách a produktech. V souvislosti s oslavou výročí založení zastoupení organizace X v České republice byla vydána řada publikací, které se věnují historii společnosti a jejímu působení na českém trhu. Organizace X vydává podnikové noviny, které každý měsíc poštou obdrží nejen stávající zaměstnanci, ale také zaměstnanci na rodičovské dovolené a zaměstnanci společnosti, kteří jsou v důchodu. Na tvorbě propagačních materiálů se vždy podílí tiskové oddělení ve spolupráci s konkrétními zaměstnanci. Design a grafické zpracování je velmi profesionální a dokáže podpořit image společnosti.

### **Výběr a adaptace zaměstnanců**

V organizaci X jsou nejčastěji využívanými metodami výběru zaměstnanců analýza dokumentů uchazečů, výběrové rozhovory, assessment centra, analýza referencí. Výběrové řízení je vždy vícekolové a nejčastěji začíná analýzou dostupných dokumentů od uchazečů, analýzou referencí a telefonickým rozhovorem s kandidáty a počátečním předvýběrem uchazečů. Následuje výběrový rozhovor, kterého se účastní zaměstnanec personálního oddělení a kandidát. V případě menšího počtu zájemců je realizováno assessment centrum. Při jeho využití ale velmi závisí na obsazované pracovní pozici. Posledním krokem bývá výběrový rozhovor, kterého se zúčastní jak zaměstnanec personálního oddělení, tak budoucí vedoucí pracovník.

Pokud je kandidát přijat na obsazovanou pozici, následuje nezbytná administrativa zajišťovaná oddělením personální administrativy. Podepsání pracovní smlouvy apod. je realizováno nejčastěji v den nástupu do zaměstnání. Velmi slabé místo lze spatřovat v proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany apod. Jelikož jsou tato zákonná školení v organizaci X realizována formou e-learningu, zaměstnanci se s pravidly a povinnostmi seznámí až po několika dnech. Důvodem je déle trvající zřízení e-mailové adresy a zavedení zaměstnance do personální databáze.



Po přijetí do zaměstnání následuje tříměsíční zkušební doba. Zkušební doba se neshoduje s dobou adaptační. Ta je v organizaci X stanovena jako šestiměsíční. Za proces adaptace nese odpovědnost především vedoucí pracovník. Novému zaměstnanci je přiřazen mentor, profesně starší zaměstnanec, případně zaměstnanec, který dané místo opouští. Jeho role spočívá v předání práce, seznámení se spolupracovníky a v pomoci vyrovnat se s příchodem do nového prostředí. Jádrem procesu adaptace tvoří tzv. integrační dohoda, stanovená mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. V této dohodě jsou vymezeny jednotlivé aktivity, které musí v určeném časovém horizontu zaměstnanec zvládnout.

V zájmu urychlení doby adaptace nových zaměstnanců má organizace X vytvořenu řadu nástrojů. Mezi nimi je to například příručka pro nové zaměstnance, sekce intranetu určená výhradně novým zaměstnancům a jejich dotazům, integrační školení apod. Příručka pro nové zaměstnance je dostupná v tištěné i elektronické verzi. Příručku v tištěné podobě dostávají noví zaměstnanci v den nástupu, elektronická verze je přístupná na intranetu společnosti. V příručce se zaměstnanec dozví základní informace a kontakty. Bohužel za poslední půl rok nedošlo k aktualizaci obsahu příručky, tudíž poskytuje informace, které již nejsou aktuální a platné. Integrační školení se koná jednou za dva měsíce. Četnost školení je ale nedostačující, neboť nové nástupy do společnosti jsou i několikrát do měsíce. Integrační školení je čtyřhodinové (jedno odpoledne), koncipováno jako sled osmi prezentací. V nich se představují jednotlivá centrální oddělení a prezentují základní informace o organizaci a její historii, informace o odměňování, programu „Compliance“, korporátním designu, vzdělávání a rozvoji a práci s výpočetní technikou. Prezentujícími jsou zaměstnanci vybraných oddělení (marketing, personální oddělení, oddělení výpočetní techniky) a ne každý dostatečně ovládá prezentační dovednosti. Chybí zde informace o kultuře, hodnotách a vizi společnosti. Nikdo rovněž nehovoří o společenské odpovědnosti a aktivitách, které v této oblasti organizace X realizuje. Velkým nedostatkem integračního školení je také to, že je pouze v českém jazyce a nově nastupující zaměstnanci, kteří nehovoří česky, žádné podobné školení nemají. Tuto oblast čeká v roce 2012 rozsáhlá revize a mnoho změn. V současné době skupina zaměstnanců personálního oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením pracuje na e-learningové podobě integračního školení, které by se mělo spustit koncem roku 2012 a částečně nahradit

prezenční integrační školení. Důležitou součástí procesu adaptace se také stane osobní setkání nových zaměstnanců s generálním ředitelem společnosti.

Domnívám se, že právě v oblasti adaptace nových zaměstnanců má organizace X velký prostor pro změny. Celému procesu integrace by mělo být věnováno mnohem více pozornosti. Důležité je, aby noví zaměstnanci v průběhu tohoto období nabyli dojmu, že se rozhodli správně, že o ně má společnost zájem a chce jim pomoci v jejich rychlejší adaptaci.

### **Systém odměňování**

Odměnu za práci v organizaci X tvoří tzv. celkový roční příjem, složený z fixní a variabilní složky a dále zaměstnanecké výhody. Fixní složka odměny se vyplácí zaměstnancům každý měsíc. Variabilní složka se vyplácí jednou ročně. Její základní částka je sjednána v pracovní smlouvě, ale skutečná výše závisí na výsledcích hodnocení zaměstnance a splnění nastavených pracovních i rozvojových cílů v procesu řízení pracovního výkonu. Organizace X se neustále snaží aktualizovat hodnocení pracovních funkcí, snaží se výše odměn přizpůsobovat nabídce konkurence, průměru na trhu i v odvětví. Bohužel jako slabou stránku spatřuji to, že zaměstnanci často nevnímají souvislost mezi odvedeným výkonem a odměnou. Velmi často je hodnocení a odměňování na základě stanovených cílů považováno zaměstnanci za nespravedlivé (Interní materiály organizace X, 2011 - upravila Pavla Fučíková).

Za skutečně silnou stránku odměňování považuji nastavený systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Organizace X nabízí svým zaměstnancům dva druhy benefitů tzv. plošné a volitelné. Mezi plošně poskytované zaměstnanecké výhody patří jeden týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na stravování a občerstvení na pracovišti, penzijní připojištění, proplácení prvních tří dnů nemoci (nejedná se o tzv. „sick days“ neboli dny na zotavení), dny volna navíc tzv. „bridge days“ (překládáno jako překlenovací dny mezi svátkem a víkendem), firemní mateřská škola, zvýhodněná taxi služba, pružná pracovní doba. Volitelné benefity mohou zaměstnanci čerpat prostřednictvím systému „Cafeteria“ a rozhodnout se pro aktivity v oblasti sportu, kultury,

vzdělávání, cestování či péče o zdraví (Interní materiály organizace X - upravila Pavla Fučíková). Z průzkumů spokojenosti zaměstnanců prováděných v organizaci X každoročně vyplývá nespokojenost s finančním ohodnocením. Zaměstnanci vnímají nastavený systém odměňování jako nespravedlivý a zdůrazňují nespokojenost s přeplácením manažerských pozic. Na druhou stranu jsou lidé velmi spokojeni s nabízenými benefity a systémem jejich poskytování.

Organizace X se snaží pravidelnými průzkumy mezi zaměstnanci zjišťovat, o jaké benefity mají zájem, co by chtěli na systému zlepšit. Samozřejmě se organizace snaží přizpůsobovat aktuálním trendům na trhu a reaguje i na nabídku konkurence. V minulém roce přistoupila k zavedení nových zaměstnaneckých benefitů jako je firemní dobrovolnictví a akciové programy. V průběhu roku 2012 dojde postupně k zavedení řady dalších zaměstnaneckých výhod.

### **Proces řízení pracovního výkonu**

V organizaci X je za ústřední personální proces považováno řízení pracovního výkonu. Z hodnocení rozvojových a pracovních cílů se vytváří podklady pro odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výstupy hodnocení jsou důležité z hlediska kariéry a plánů následnictví. Proces řízení pracovního výkonu v organizaci X tvoří sled šesti kroků, jež jsou realizovány v přesném časovém rozmezí. V průběhu měsíce listopadu (začátek nového obchodního roku) dochází ke stanovení cílů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zaměstnanec navrhne cíle na nový obchodní rok a při setkání s manažerem tyto cíle společně projednávají. Cíle by měly být stanoveny v souladu s poučkou SMART<sup>11</sup>, vycházejí z odpovědností jednotlivých pracovních pozic, z požadovaných kompetencí a strategie firmy. Cíle musí být definovány ve čtyřech kvadrantech: finanční, zákaznické, personální a profesní. Jsou členěny na základní, tj. pracovní (klíčové) a bonusové. Za základní obdrží zaměstnanci při jejich splnění mzdu a další výkonové složky odměňování, za bonusové obdrží roční zvýhodnění (Interní materiály organizace X, 2006 - upravila Pavla Fučíková; Fučíková, 2011, s. 7-9).

---

<sup>11</sup> Zkratka SMART je tvořena počátečními písmeny slov specifické – měřitelné – akceptovatelné – realistické – termínované, jež tvoří základní požadavky na nastavení cílů (Tureckiová, 2004, s. 67).

Druhým krokem procesu řízení pracovního výkonu je monitoring. Jedná se o kontrolu dosahování sjednaných cílů. Manažer a zaměstnanec hodnotí aktuální stav dosahování cílů v průběhu roku a diskutují o možnostech rozvoje kompetencí zaměstnance. Dalším krokem je formální hodnocení, které se uskutečňuje v říjnu. Manažer nejprve požádá pracovníka o sebehodnocení, následně hodnotí, jak byly dosaženy individuální cíle zaměstnance a jak jsou rozvinuty jeho kompetence. V organizaci X je při hodnocení cílů využívána pětistupňová škála (nedosaženo, částečně dosaženo, dosaženo, částečně překročeno, trvale překračováno). Manažer musí ohodnotit výkon zaměstnance ve všech čtyřech kvadrantech. Dále manažer hodnotí kompetence pracovníka s ohledem na kompetenční model a kompetence daného pracovního místa. Opět je využívána pětistupňová škála (neuspokojivé, částečně uspokojivé, splňuje očekávání, překračuje očekávání, výjimečné). Manažer seznámí zaměstnance se svým návrhem hodnocení a při společné diskusi odstraní případné nesrovnalosti. Hlavními výstupy hodnocení jsou celkové hodnocení pracovníka a podklady pro „Round Table“. „Round Table“ probíhá v listopadu a slouží především k podpoře diferenciací zaměstnanců podle výkonu. Pomáhá sjednotit kritéria hodnocení a zabezpečuje vyšší objektivitu při hodnocení. Podporuje ověření stanoveného potenciálu skrze vzájemné porovnání zaměstnanců na stejné funkční úrovni. Taktéž dochází k představení a odsouhlasení změn v odměňování, které vyplývají z hodnocení výkonu. Účastníky diskuse tvoří manažeři a jejich nadřízení. Jednotliví manažeři se aktivně účastní diskuse týkající se hodnocení výkonu svých podřízených i podřízených jiného manažera (Interní materiály organizace X, 2006 - upravila Pavla Fučíková; Fučíková, 2011, s. 8-10).

Pro porovnání výkonu zaměstnanců se vychází z jejich zařazení do mřížky výkonu a potenciálu. Výsledky výkonu jsou označovány jako: výjimečný, překračuje očekávání, splňuje očekávání, částečně uspokojivý, neuspokojivý. Z hodnocení potenciálu vyplývá několik kategorií: Šampióni (výjimečnost, překračování potenciálu); Klíčoví hráči (naplňují očekávání); Lidé s otazníkem (potřebují změny a zlepšení). Po ukončení fáze „Round Table“ dochází mezi manažerem a pracovníkem ke zpětné vazbě. Manažer informuje pracovníka o hodnocení jeho výkonu, potenciálu, o stanovených platových opatřeních a dalším rozvoji. Na základě tohoto hodnocení mají být naplánovány další akce (plán rozvoje, plán zlepšení výkonu), a to s uvedením data jejich splnění a konkrétní

zodpovědnosti. Implementace tak představuje poslední krok procesu řízení pracovního výkonu. Jedná se o dlouhodobější proces, kdy jsou postupně zaváděna opatření, která byla identifikována v předcházejících krocích: kariérní změny, opatření v oblasti odměňování, rozvojové a vzdělávací akce apod. (Interní materiály organizace X, 2006 - upravila Pavla Fučíková; Fučíková, 2011, s. 9-10).

Proces řízení pracovního výkonu v organizaci X má především napomoci zvýšit transparentnost hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Stanovuje jasně daná pravidla platná pro všechny zaměstnance. Právě proces řízení pracovního výkonu by měl vést zaměstnance k přesvědčení, že jejich hodnocení a odměňování je spravedlivé a objektivní. Bohužel ne vždy tomu tak skutečně je. Proces řízení pracovního výkonu dává prostor pro nastavení individuálních cílů s ohledem na konkrétní možnosti pracovníka a poskytuje příležitost pro vzájemnou diskusi mezi zaměstnancem a manažerem. Na druhou stranu proces řízení pracovního výkonu s sebou nese i určité problémy. Proces řízení pracovního výkonu je nástrojem řízení a manažeri by s ním měli umět dokonale zacházet. Bohužel mnoho manažerů, se kterými jsem se v praxi setkala, neumí s tímto nástrojem správně pracovat a nechápe řízení pracovního výkonu jako něco, co by mělo být prováděno permanentně. K řízení pracovního výkonu přistupují jako ke zbytečně administrativě a záležitosti, která je především „věcí“ personálního oddělení. Zpětnou vazbu a hodnocení nerealizují průběžně, ale jednorázově a slouží jim především jako prostředky získávání informací pro rozhodování o odměně. Vzdělávání a rozvoj je velmi často zanedbáván.

### **Práce v organizaci X**

Na celkové podobě práce v organizaci X se podílí řada faktorů. Jsou to již výše zmíněné faktory jako odměňování, řízení pracovního výkonu a styl řízení. Samozřejmě je to také kultura organizace, konkrétní pracovní místo a náplň práce, pracovní kolektiv a klima na pracovišti, péče o pracovníky a pracovní podmínky. Mohla bych hovořit o řadě dalších faktorů, ale uvedené považuji z hlediska zaměření mé práce za hlavní a dostačující.

Je nutné doplnit, že organizace X je velmi starou společností s mnohaletou historií. To má samozřejmě vliv na podobu její kultury. Organizace X má silnou podnikovou kulturu vyznačující se především odpovědným přístupem ke všem firemním stakeholderům. Její důležitou součástí je etické a odpovědné jednání a podnikání. Zároveň kultura společnosti podporuje inovativní přístup a rozvoj vědeckého poznání. Toto jsou základní hodnoty, které organizace X deklaruje a které společnost provází již od jejího založení a promítají se do uplatňovaných norem. Nastavený způsob jednání a komunikace má vysokou míru formálnosti. Veškeré procesy jsou zaznamenány v procesním modelu společnosti a vše má svá striktní pravidla. Ta vychází z podnikových směrnic a instrukcí, z pracovního řádu. Velký význam má také etický kodex organizace X, jež podepisuje a seznamuje se s ním každý nový zaměstnanec při nástupu do společnosti. Zavazuje se tím, že bude jednat v souladu se zásadami vycházejícími z „Compliance“. Etický kodex upravuje základní pravidla chování, přístup k obchodním partnerům, nakládání s majetkem a informacemi společnosti, ochranu životního prostředí, ochranu zdraví a bezpečnost práce atd. Důraz na formální pravidla a jejich dodržování se projevuje v zdlouhavých schvalovacích procesech, projednávání apod. Tvrdím, že mnohdy ono dodržování striktních pravidel a nastavených procesů způsobuje, že společnost není tak efektivní, jak by mohla být, pokud by se jednalo neformálním způsobem. Na druhou stranu tak velká organizace, jako je organizace X, potřebuje mít zaveden systém jednání závazně platný pro všechny, nevyjímaje okolí.

Logo organizace X, jakožto viditelný symbol kultury, mohou zaměstnanci potkávat doslova všude. Za hmotný symbol kultury organizace lze považovat její sídlo. Centrála organizace X se sídlem v Praze se před dvěma lety přestěhovala. Jednotlivá oddělení, která se do té doby nacházela odděleně po celé Praze, se sestěhovala do jedné budovy na pražském předměstí. Tuto budovu si společnost nechala postavit na zakázku a v současné době probíhají úpravy jejího interiéru. Zaměstnanci postupně přejdou z práce v malých kancelářích k práci v open space. Pracovníci dnes negativně hodnotí zejména zhoršenou dostupnost do zaměstnání. Zároveň ve společnosti panuje velká nejistota zaměstnanců ohledně práce v open space. Chybí komunikační kampaň, která by zaměstnance s tímto plánem podrobněji seznámila. Osobně vnímám prostředí budovy - interiér i exteriér jako velmi strohý a chladný. Všechny kanceláře jsou vybaveny šedým nábytkem, šedým

kobercem. Na stěny si zaměstnanci nesmí pověsit žádné obrázky, proto všude zůstávají pouze bílé stěny.

Organizace X se neustále snaží přizpůsobovat moderním trendům. Součástí kultury a života organizace se stal koncept work life balance a family friendly přístup, které jsou uplatňovány v několika oblastech. Za prvé je to využívání alternativních pracovních úvazků a flexibilních forem práce. Organizace X umožňuje svým zaměstnancům pracovat z domova. Především zaměstnancům na rodičovské dovolené a studentům nabízí společnost možnost pracovat na částečný úvazek či formou sdíleného pracovního místa. Ve společnosti je zavedena také tzv. pružná pracovní doba. Za druhé je to oblast péče o rodinu. Organizace X otevřela v loňském roce firemní školku, kam mohou zaměstnanci přihlásit své děti. Organizace podporuje rodinný život také tím, že svým zaměstnancům vyplácí jednorázovou odměnu v případě jejich svatby či narození dítěte. Dále je to péče o staré a nemohoucí či nově zavedené firemní dobrovolnictví. Za třetí je to oblast zdraví a „well being“ (překládáno jako životní spokojenost). Například stravování, poskytování vitamínů, sportovní aktivity, mentální hygiena a zdravotní péče. Tato oblast je pokryta zejména firemními benefity, které společnost poskytuje. Poslední oblastí je podpora volného času a soukromého života. Jak již bylo řečeno, organizace poskytuje 1 týden dovolené nad rámec zákona, poskytuje tzv. „Bridge days“, proplácí první tři dny nemoci. Cílem organizace X v této oblasti je podpořit spokojenost, výkonnost, motivaci a stabilitu stávajících zaměstnanců a přilákat zaměstnance nové. Pro společnost je důležité udržovat kontakt s rodiči na rodičovské dovolené. Zmíněné aktivity výrazně přispívají k podpoře image společnosti jako zaměstnavatele a organizace X chce těmito nástroji rovněž podpořit diverzitu a posílit podíl žen na všech, i řídicích, úrovních (Interní materiály organizace X, 2010 - upravila Pavla Fučíková).

Některých oblastí péče o zaměstnance a pracovních podmínek jsem se již nepatrně dotkla. Zejména organizace pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovního prostředí. Můžeme ale hovořit také o sociálně-psychologických podmínkách práce a sociálním klima na pracovišti. V něm se samozřejmě odráží podoba kultury organizace a převažující podoba mezilidských vztahů. Velmi záleží na tom, v jakém kolektivu člověk pracuje a s kým se v práci dennodenně setkává. Ve výsledku, pokud lidé

hovoří o svém zaměstnavateli před ostatními, ve velké míře jsou ovlivněni právě mezilidskými vztahy a jednáním svého nadřízeného.

Organizace X se snaží sledovat mezilidské vztahy a jejich vývoj. Především se zaměřuje na jevy jako mobbing (překládá se jako šikana na pracovišti) či jeho různé podoby, ke kterým velmi často dochází po příchodu člověka do nového kolektivu. Z toho důvodu jsou s novými zaměstnanci mnohem častěji vedeny zpětnovazebné rozhovory týkající se jejich spokojenosti s prací, s kolektivem a s vedoucím pracovníkem. Zároveň při odchodu zaměstnance ze společnosti je s ním veden výstupní rozhovor, který má za cíl mimo jiné zjistit, jaký je důvod jeho odchodu, s čím byl a nebyl spokojen apod. Pravidelně prováděné průzkumy spokojenosti se rovněž věnují oblasti pracovních vztahů, náladě na pracovišti a v pracovních skupinách apod. Organizace X rovněž každoročně provádí rozsáhlé hodnocení manažerů. Manažeři jsou hodnoceni svými podřízenými v deseti nejdůležitějších aspektech: komunikace s podřízenými, podpora rozvoje podřízených, hodnocení a zpětná vazba, motivace a dosahování cílů apod.

Jak bylo v teoretické části práce uvedeno, lidé musí být na svoji práci dostatečně hrdí. Musí pochopit, jaký význam a smysl má jejich práce. Organizace X se snaží o posílení hrdosti svých zaměstnanců několika způsoby. Informuje zaměstnance o úspěších, kterých dosahuje. K tomu používá firemního intranetu, podnikových novin a emailů od generálního ředitele společnosti. Zároveň společnost zavedla novou informační kampaň, v níž je prostor věnován konkrétním zaměstnancům a jejich příběhům - jak se dostali k práci u organizace, jakých úspěchů dosáhli, co jim práce přináší apod.

Důležitou roli hrají samozřejmě také aktivity v oblasti společenské odpovědnosti. V organizaci X je to například firemní dárcovství, dobrovolnictví, ale také aktivity v oblasti ochrany životního prostředí. Každý zaměstnanec má v průběhu roku dva dny, které mu společnost proplatí a které může věnovat dobrovolnickým aktivitám ve vybraných organizacích. Dárcovství v organizaci X má více podob. Je to například podpora chráněných dílen a nákup jejich výrobků, příspěvky do fondů pomoci postiženým, nemocným lidem. Zaměstnanci mohou formou srážek ze mzdy přispívat na pomoc zemím postiženým přírodními katastrofami. V oblasti ochrany životního prostředí je to třídění



odpadů na pracovišti, používání recyklovaného papíru apod. Pokud zaměstnanci chtějí, mohou jeden pracovní den v roce věnovat sběru odpadků ve vybrané lokalitě. Organizace X jim tento den proplatí stejně, jako kdyby byli na pracovišti a pracovali.

Organizace X se snaží o vytváření zajímavých pracovních míst a úkolů, pravidelně aktualizuje popisy pracovních míst, přizpůsobuje je schopnostem zaměstnanců, podporuje rovněž práci v týmu. Poskytuje svým zaměstnancům možnost pracovat v zahraničí, či se stát členem mezinárodního pracovního kolektivu. V současné době zaměstnává regionální společnost více jak 200 cizinců. Organizace X podporuje tyto skutečnosti, mimo jiné, zaváděním rozvojových programů (multikulturní tréninky, efektivní komunikace v mezinárodním týmu) a pravidelnou výukou cizích jazyků.

Vzdělávání a rozvoji v organizaci X nebudu věnovat více pozornosti ze dvou důvodů. Za prvé v teoretické části práce se této oblasti podrobněji nevěnuji, ale jsem si vědoma důležitosti a významu vzdělávání a rozvoje pro oblast personálního marketingu. Za druhé, považuji systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci X za velkou slabinu, neboť je této oblasti věnováno velmi málo pozornosti ze strany managementu. I přesto, že je rozvoj zaměstnanců chápán jako součást procesu řízení pracovního výkonu, většinou je zanedbáván a je považován za zbytečně vynaložené náklady. Možnosti vzdělávání nejsou dostatečně komunikovány, tudíž se stává, že zaměstnanci nevědí, na co mají nárok, čeho se mohou zúčastnit a jakými způsoby se mohou rozvíjet.

Je patrné, že organizace X má své silné a slabé stránky. Za velmi silnou stránku považuji nastavený systém benefitů a uplatňování zásad work life balance a family friendly přístupu. Slabinou pro organizaci X je odměňování, se kterým jsou zaměstnanci dlouhodobě nespokojeni, proces adaptace, zejména integrační školení, vzdělávání a rozvoj a prostředí nové budovy. Výčet hlavních silných a slabých stránek znázorňuje tabulka č. 3. Stejně jako v případě identifikovaných příležitostí a hrozeb, používám k ohodnocení silných a slabých stránek desetibodovou stupnici.

**Tab. č. 3** Silné a slabé stránky pro organizaci X (Pavla Fučíková, 2011)

Silné stránky		Slabé stránky	
Zaměstnanecké výhody	10	Odměňování	10
Proces řízení pracovního výkonu	8	Manažeři neumí s procesem řízení pracovního výkonu zacházet	8
Pravidelná účast ve studii „HR Controlling“	6	Malý zájem o „Trainee program“ ze strany manažerů	7
Skupina zaměstnanců věnující se externímu personálnímu marketingu	8	Kariérní webové stránky	9
Možnost psaní diplomových prací	6	Školení BOZP, PO až po několika dnech v zaměstnání	6
Využívání sociálních sítí - Facebook, LinkedIn	8	Adaptační proces	7
Při obsazování volných pozic jsou primárně osloveni stávající zaměstnanci	8	Integrační školení pro nové zaměstnance – forma, četnost školení, absence školení pro cizince	7
Interní a externí podniková sociální síť pro vyhledávání vhodných kandidátů	9	Nová budova - zhoršená dostupnost, práce v open space, chladně působící vybavení a prostředí	9
„Referral program“ - program doporučení nového zaměstnance	9	Zdlouhavé schvalovací procesy, velká míra formálnosti	7
Silná podniková kultura	8		
Koncept work life balance, family friendly přístup	10		
Firemní dobrovolnictví, dárcovství, ochrana životního prostředí	7		
Podpora diverzity - zaměstnávání cizinců, ženy ve všech stupních	7		

### 3.3 Doporučení pro organizaci X

Na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního okolí organizace X, stanovení příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek a jejich ohodnocení se v této kapitole pokusím o formulaci několika doporučení pro organizaci X. Realizací těchto doporučení by mohlo dojít k tomu, že organizace bude lépe připravena na přicházející hrozby, bude lépe využívat příležitostí a pokusí se eliminovat slabé stránky. Domnívám se, že tato doporučení by mohla rovněž přispět k celkovému zlepšení současného stavu personálního

marketingu a podoby značky zaměstnavatele. Výstupy z provedené analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 1: SWOT analýza organizace X, která je součástí přílohy B.

Na organizaci X působí z vnějšího prostředí řada vlivů, na které musí být připravena. Velkou hrozbou je pokles zájmu studentů o technické obory. I přes to, že má organizace vytvořen program zaměstnávání studentů a věnuje se speciálně aktivitám v oblasti „campus recruitingu“, studentů je stále nedostatek. Společnost by měla posílit osobní kontakty se studenty, podpořit jejich zájem dostatkem propagačních materiálů a reklamních předmětů. Svoji atraktivitu by měla organizace posílit také zavedením dnů otevřených dveří (nejen pro studenty), zejména ve výrobních podnicích, aby měli zájemci o práci možnost vidět, jak vypadá konkrétní pracoviště, co práce obnáší apod. Zmiňovaný „Trainee program“ by se měl prosadit mezi vedením společnosti. Personální oddělení, jako garant tohoto programu, by mělo vedení společnosti přesvědčit o užitečnosti a významu tohoto nástroje. Důležité je předložit skutečné výhody programu pro organizaci i pro konkrétní oddělení - nižší náklady na jednoho pracovníka, příliv nových nápadů, „omlazení“ kolektivu. Přínosem je také to, že si oddělení studenta postupně vychová a on po ukončení studia zůstane ve společnosti v pracovním poměru.

Velikou příležitost pro organizaci X spatřuji v rozmístění pracovních míst po celé České republice. Především v oblastech, které se dlouhodobě vyznačují vysokou mírou nezaměstnanosti, může společnost snáz najít novou pracovní sílu. Zároveň organizace zakládá své pobočky ve městech, kde je snazší najít studenty technických oborů. Považuji za velmi důležité, aby organizace X zavedla studijní stipendijní program, kterého dnes využívá již celá řada organizací. V rámci tohoto programu dostávají studenti finanční příspěvek, který je rovněž navázán na školní prospěch.

Stárnutí populace je pro organizaci X rovněž jistou hrozbou. Organizace musí věnovat více pozornosti skupinám zaměstnanců „50 plus“ a jejich potřebám. Musí propracovat koncept diverzity managementu, jeho zásady, nástroje právě ve vztahu k těmto věkovým skupinám. Například již dnes organizace X poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. V rámci cafeteria systému mohou zaměstnanci své body využít na nákup nových brýlí, kontaktních čoček, masáží, vitaminových preparátů apod.

Zásadní je také posílení sociální politiky organizace, zejména v oblasti zdravotní péče. Co je ale velmi důležité, organizace X by měla pro starší věkové skupiny a také pro bývalé zaměstnance společnosti, kteří jsou již v důchodu, zavádět více příležitostí pracovat v rámci alternativních pracovních úvazků: sdílené pracovní místo, distanční práce, práce konaná na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti apod. Organizace X musí vědět, že se jedná o zaměstnance, kteří mají velmi mnoho zkušeností, a proto je potřeba jim věnovat pozornost, udržovat s nimi kontakt a neustále se od nich učit. Zásadní je dle mého názoru vytvoření příležitostí pro tyto zaměstnance, aby se mohli stát interními poradci, kouči a předávali své znalosti a zkušenosti mladším pracovníkům a vychovávali tak své nástupce.

Hospodářská krize a další problémy na trhu v minulých letech způsobily hromadné propouštění zaměstnanců a také to, že lidé byli ve většině případů rádi za jakoukoliv práci. Tato situace se ale změní a organizace X by měla být vždy připravena, že se kandidáti budou rozhodovat mezi ní a konkurencí. Organizace X by se měla neustále věnovat benchmarkingu s konkurencí. Měla by pravidelně a skutečně efektivně zjišťovat, jaké jsou trendy na trhu, jaké jsou požadavky a potřeby cílových skupin. Ačkoliv je organizace X stále v první desítce nejatraktivnějších zaměstnavatelů světa, je potřeba, aby neustále posilovala své image jako firma i jako zaměstnavatel. Považuji za velmi důležité, aby pozitivně ovlivňovala svoji pověst. Toho může dosahovat právě skrze své stávající zaměstnance, neboť ti o společnosti hovoří ve svém okolí a ovlivňují tak jeho povědomí o organizaci, práci u ní apod. Velkou výhodou pro organizaci X je fungující program „Compliance“ a dodržování jeho zásad ve vztahu k vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Zásadní je také jednání v souladu s principy společenské odpovědnosti. V této oblasti jsou nejdůležitější skutečně realizované aktivity, například se organizace může zapojit do odhalování korupce, potrestání viníků, podpory jiných organizací, aby přijímaly podobná pravidla apod. Zásadní je, aby se organizace X nikdy nedopustila porušení zásad „Compliance“. Pokud by k tomu došlo, poškodí nejen svoji pověst, ale hrozil by jí rozpad a postupný zánik.

K využívání outsourcingu v oblasti personální práce bych pouze podotkla, že představuje hrozbu, částečně i příležitost pro organizaci. Jak bylo výše uvedeno

outsourcing má své výhody i nevýhody. V organizaci X by mělo rozhodně dojít k revizi dodavatelů vzdělávacích aktivit a mělo by být podpořeno využívání nástrojů diagnostiky zejména development centra. Výstupy z development centra by měly být důležitými podklady pro rozhodování o dalším rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Externí dodavatelé zajišťující pro organizaci vybrané personální činnosti přináší s sebou nové poznatky, které mohou pocházet od konkurence. Domnívám se, že by organizace X mohla využívat externího poradenství i v oblasti personálního marketingu. Jak již bylo zmíněno, doposud se na podobě a nastavení externího personálního marketingu podílela skupina několika zaměstnanců organizace X.

Existují ale i některé oblasti, především v rámci interního personálního marketingu, které by bylo potřeba v organizaci X změnit. Nebezpečím totiž může být odchod stávajících zaměstnanců, jejich negativní zkušenosti a poškození pověsti společnosti jako zaměstnavatele. Bohužel se jako zaměstnanec organizace X setkávám i s negativními reakcemi okolí.

Skutečně silným nástrojem, který organizaci X pomáhá oslovit nové zaměstnance a případně stabilizovat stávající, je systém benefitů, který považuji, ve srovnání s konkurencí, za skutečně velmi „štědrý“. Bohužel problémovou oblastí je odměňování, které se váže na hodnocení, jež je součástí procesu řízení pracovního výkonu. I v organizaci X platí, že zaměstnanci nebudou nikdy zcela spokojeni se svojí odměnou. Domnívám se ale, že by společnost měla využívat více i netradičních forem – odměna za zásluhy, za zlepšovací návrhy, příspěvek na ošatné, jízdné apod. Velmi důležitá je také slovní pochvala, ocenění za dobře odvedenou práci před celým týmem apod. Jako zaměstnanci mi bohužel tyto formy odměny velmi schází. Částečně je nedostatek slovních pochval a ocenění způsobené podobou kultury organizace a velkou mírou formálnosti.

Proces řízení pracovního výkonu má pro organizaci velký význam. Představuje základní nástroj, který ovlivňuje odměňování a také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a je chápán jako základní životní cyklus každého zaměstnance. Bohužel velkou slabinou je to, že manažeři často neumí s tímto nástrojem správně zacházet, mívají problémy s poskytováním zpětné vazby, hodnocením svých podřízených, s nastavováním cílů.

Považuji za zásadní, aby všichni manažeři organizace prošli školením, které se bude věnovat tomu, jak poskytovat zpětnou vazbu, jak hodnotit a jak stanovovat pracovní a rozvojové cíle, jak správně motivovat své podřízené, jak otevřeně komunikovat apod. Organizace by pro tento účel měla zavést interní vzdělávací program a pravidelně manažery v těchto dovednostech trénovat. Důležité je také to, aby byl proces řízení pracovního výkonu představen každému zaměstnanci. Všichni musí pochopit, jaké jsou jejich role v procesu řízení pracovního výkonu, co tento proces obnáší, jaký je jeho účel, co přináší jednotlivcům a co přináší celé organizaci. V současné době je proces řízení pracovního výkonu zaměstnancům představen v rychlosti na integračním školení. Je ale povinností každého manažera, aby svému podřízenému vysvětlil, co řízení pracovního výkonu znamená, obnáší a o jak důležitý nástroj se jedná.

V rámci externího personálního marketingu, zejména v oblasti získávání zaměstnanců, by organizace X měla lépe propracovat své kariérní webové stránky. Hlavní webové stránky společnosti jsou dle mého názoru přehledné a poskytují dostatek informací. Kariérní stránky, které jsou mnohdy prostředkem prvního kontaktu lidí s organizací, by ale měly poskytovat více informací o kultuře, hodnotách, pracovních podmínkách, pracovním kolektivu. Měly by zde být informace a obrázky, které zájemce o práci osloví, přilákají, nadchnou pro práci u organizace. Organizace X by měla k zájemcům o práci přistupovat jinak. Měla by začít využívat zmiňovaný přístup „You focus“ a dát tak kandidátům najevo, že jsou to právě oni, o koho má zájem. Grafické zpracování stránek by mohlo být rovněž více poutavé. Organizace by mohla zájemce o práci oslovit například virtuální prohlídkou pracoviště, krátkými videi z firemních akcí, fotkami zaměstnanců a jejich příběhy apod. Za velmi dobrý nástroj považuji interní sociální síť, která poskytuje stávajícím zaměstnancům prostor vytvořit si svůj profesní profil, udržovat svůj životopis a ucházet se o volná pracovní místa v rámci společnosti. Doporučuji, aby tento nástroj byl zaměstnancům organizace lépe představen a bylo podpořeno jeho větší využívání i mezi studenty, kteří ve společnosti pracují.

Největší slabinu spatřuji v adaptačním procesu, který je v organizaci X nastaven. Rozhodně je právě zde potřeba učinit hned několik změn a celkově změnit přístup k integraci nových zaměstnanců. Nutnost změny procesu adaptace dokazuje i zvýšený

počet odchodů zaměstnanců ve zkušební době. Společnost musí začít u managementu a přesvědčit ho o důležitosti procesu integrace. Manažeři by měli pravidelně absolvovat školení, které bude obsahově zaměřeno na to, jak přistupovat k adaptaci nového podřízeného. Dále by společnost měla konkrétněji specifikovat, jaké kroky musí být v procesu adaptace skutečně realizovány a kdo za ně nese odpovědnost. Především by mělo dojít k obměně v integračním školení. Školení by dle mého názoru mělo mít podobu e-learningu, především proto, aby se dostalo k novým zaměstnancům v prvních dnech v zaměstnání, mělo by obnášet krátké představení společnosti a zejména praktické informace, jako například důležité kontakty, možnosti stravování, benefity a jejich čerpání, pracovní doba, docházka, dovolená a žádost o dovolenou, práce s výpočetní technikou apod. Velkou výhodou e-learningového integračního školení je, že by mohlo být zpracováno i v cizích jazycích. Tak by byla posílena adaptace cizinců, kterých ve společnosti přibývá. E-learningová podoba školení by ale neměla zcela nahradit osobní setkání, a proto by v procesu adaptace měla důležité místo zaujímat schůzka nových zaměstnanců s generálním ředitelem společnosti. V krátké diskusi s ním by se zaměstnanci lépe seznámili s hodnotami, kulturou, historií organizace apod.

Považuji za důležité provést změny také v pracovním prostředí. Bohužel dostupnost pracoviště změnit nelze, ale organizace by svým zaměstnancům, kteří nemají k dispozici služební automobil, mohla přispívat na hromadnou dopravu. Jak jsem již napsala, vnitřní prostory nové budovy působí velmi chladně. Věvodí šedá a bílá barva. Zaměstnanci si na stěny nesmí pověsit vlastní obrázky a místnosti nemohou vyzdobit ani vlastními pokojovými rostlinami. Tato striktní pravidla souvisí s novým konceptem zavádění jednotné podoby open space ve společnosti. To přináší i další problémy, například se zaměstnanci za poslední dva roky již třikrát stěhovali, na pracovišti probíhají neustále stavební úpravy apod. Za opravdu velký nedostatek považuji to, že zaměstnanci o přestavbách a výsledné podobě kanceláří nebyli dostatečně informováni. Přitom jsou to právě oni, kdo bude dennodenně trávit nejméně osm hodin v těchto prostorách. Domnívám se, že vedení organizace by se alespoň nyní mělo svých lidí zeptat, co jim na pracovišti schází, co by jim práci zpříjemnilo. Považuji za dobré, zavést pro zaměstnance místo pro odpočinek - klidný koutek s pohodlnými křesly, kde je možné několik minut denně v tichu odpočívat. Na základě rozhovorů s kolegy by tuto klidovou zónu většina zaměstnanců

skutečně přivítala. Za dobrý nápad považují také zavedení polohovacích stolů, které se jednoduše dají vysunout nahoru a zaměstnanec může pracovat vestoje, nebo je možné je vrátit zpět a pracovat u stolu vsedě.

Z většiny výše zmíněných problémů a doporučení je patrné, že mnoho nedostatků v organizaci X je způsobeno nedostatečnou komunikací. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti mnohdy nefunguje efektivně. To souvisí, mimo jiné, s již zmiňovanými formálními způsoby jednání a také s převažující formální podobou vztahů na pracovišti. Organizace X by se měla zaměřit na oblast interní komunikace. Více podpořit zájem o názory zaměstnanců a využívat k tomu nejen formální způsoby (průzkumy, dotazníky), ale také neformální, například poslouchat, co si zaměstnanci mezi sebou říkají, co si o společnosti myslí. Je potřeba podporovat komunikaci tváří v tvář, ale také více využívat celo-firemních komunikačních kampaní, které budou zaměstnancům poskytovat alespoň základní informace o chystaných změnách apod. Organizace má řadu již zmiňovaných prostředků - firemní intranet, noviny apod., které může v rámci interní komunikace efektivně využívat. Co je velmi důležité, vedení organizace musí o názory zaměstnanců projevovat zájem a podporovat jejich otevřené vyjadřování. Dokud tedy nedojde ke změně v jednání manažerů, nebude ani interní komunikace dostatečně efektivní.



## 4 Závěr

Cíle navržené pro teoretickou část práce se mi podařilo naplnit. Prvním cílem teoretické části práce bylo přinést ucelenou představu o personálním marketingu. Druhým cílem, který teoretická část sledovala, bylo nalezení vztahu mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele. Třetí cíl byl formulován jako vysvětlení pojmů, které se v souvislosti s personálním marketingem často používají. Teoretická část práce sleduje personální marketing v jeho komplexní podobě a podrobně rozebírá jeho části, které tvoří externí a interní personální marketing. Zároveň jsem objasnila souvislosti mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele, popsala jsem, co je značka zaměstnavatele, co ji tvoří a co ovlivňuje její podobu. Podařilo se mi vysvětlit význam pojmů, které souvisí s personálním marketingem a značkou zaměstnavatele.

Cílem empirické části bylo provedení analýzy personálního marketingu vybrané mezinárodní organizace a navržení doporučení. Na základě analýzy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb došlo k navržení doporučení pro personální marketing organizace X. Organizace X by měla v oblasti externího personálního marketingu posílit vzhledovou a obsahovou stránku svých kariérních webových stránek. Stránky by měly obsahovat více informací o kultuře, hodnotách společnosti, pracovním kolektivu. Vzhled stránek podpoří fotky a videa. Důležitou změnou je využívání osobnějšího přístupu k uchazečům o zaměstnání, tzv. „You focus“. Organizace X by měla zvýšit intenzitu práce na programech oslovování studentů a jejich získávání, zejména z technických oborů. Praktická doporučení zahrnují posílení osobních kontaktů se studenty, tvorbu zajímavých propagačních materiálů, zavedení dnů otevřených dveří. Důležité je posílení zájmu vedoucích zaměstnanců organizace o „Trainee program“ a zaměstnávání studentů. Zástupci personálního oddělení musí sestavit přehled hlavních přínosů programu, představit je managementu a podpořit tak jeho zájem.

Druhou specifickou skupinou, které musí organizace věnovat zvýšenou pozornost, je věková skupina zaměstnanců i uchazečů o práci „50 plus“. Organizace X by měla právě s ohledem na tuto skupinu propracovat zásady diverzity managementu, uvědomit si, co tito lidé potřebují a co jim společnost může nabídnout. Zásadní význam má posílení sociální

politiky, zejména zdravotní péče a také posílení pracovních příležitostí pro tyto věkové skupiny. Důležité je, aby organizace udržovala kontakt s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do důchodu. K tomu může využívat pozvání na firemní akce a večírky, pravidelné zasílání firemního časopisu a jejich zapojení do pracovního procesu jako interní kouče či mentory.

Organizace X by měla pravidelně provádět benchmarking s konkurencí, zjišťovat, co nabízí okolí, co lidé chtějí a přizpůsobovat tomu své možnosti. Organizace X musí vždy dbát na svoji pověst. K tomu jí mimo jiné napomáhá respektování zásad „Compliance“ i jednání v souladu s principy společenské odpovědnosti. Organizace X musí svým zaměstnancům i svému okolí neustále ukazovat, že tyto zásady nejsou jen prohlášeními, ale jsou převedeny do praxe.

Ve vztahu ke stávajícím zaměstnancům doporučuji změnu v procesu adaptace. Adaptací musí projít nejen zcela noví zaměstnanci, ale i ti, kdo se po delší době vrací zpět do zaměstnání (mateřská, rodičovská dovolená). Praktické kroky, které by měla organizace X v této oblasti učinit, zahrnují pravidelná školení vedoucích pracovníků na téma adaptace nového podřízeného. Zásadní je provedení změny vstupního školení - změna obsahu, jeho formy a také realizace školení v anglickém jazyce.

Problémovou oblastí je odměňování zaměstnanců. Samozřejmě nelze personální marketing zúžit jen na peněžní odměnu, ale na druhou stranu spravedlivěji, průhledněji nastavený systém odměňování zaměstnanců podpoří větší spokojenost zaměstnanců i jejich loajalitu ke svému zaměstnavateli. V odměňování ve skutečnosti nejde ani tak o výši odměny, ale spíše o celkové nastavení systému hodnocení zaměstnanců, hodnocení pracovních míst a odměňování. Zaměstnancům musí být jasné, za co dostávají svoji mzdu, a musí pociťovat, že jsou hodnoceni spravedlivě. Organizace X by měla více pozornosti věnovat komunikaci: podporovat neformální vztahy, přímou komunikaci, posílit otevřené vyjadřování názorů zaměstnanců a projevit skutečný zájem o jejich názory a připomínky. Důležitá je také podpora vzdělávání managementu organizace.

To, co v posledních měsících zaměstnanci pociťují jako problém, je přeměna pracovního prostředí. Zaměstnanci doposud pracovali v menších kancelářích s maximálně čtyřmi dalšími kolegy. Teď musí pracovat v open space, které má mnohé nevýhody - hluk, absence soukromí a klidu na práci, neútné prostředí apod. Dle mého názoru, hlavní chybou, které se vedení organizace X v této oblasti dopustilo, je, že s lidmi nedostatečně komunikovalo a bez znalosti jejich názorů učinilo změny, které se zaměstnanců dotýkají každý den. Praktickými doporučeními jsou zavedení místa pro odpočinek, změna kancelářského vybavení a využívání polohovacích pracovních stolů.

Téma personálního marketingu mě velmi zaujalo. Velkým praktickým přínosem je pro mne čtyřletá praxe na personálním oddělení organizace X. V předešlých šesti měsících jsem spolupracovala se skupinou zaměstnanců, která se věnuje personálnímu marketingu, a společně jsme pracovali na změně integračního procesu, především pak na zpracování e-learningového integračního školení pro nové zaměstnance. Doufám, že se organizace X navrženými doporučeními bude inspirovat a nejméně jednu ze zmiňovaných oblastí v horizontu jednoho roku změní. Věřím tomu, že tato diplomová práce bude přínosem pro všechny, které téma personálního marketingu a značky zaměstnavatele zajímá. Snad osloví i ty, kteří doposud o personálním marketingu neslyšeli nebo se mu více nevěnovali. Dle mého názoru se jedná o velmi zajímavý koncept, který zasluhuje více pozornosti. Věřím, že i moje práce zvýší povědomí o personálním marketingu a přispěje k rozšíření teoretického základu této problematiky.

## 5 Soupis bibliografických citací

About Employer Branding. UNIVERSUM. *Universum* [online]. Aktualiz. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z www: <<http://www.universumglobal.com/Employer-Branding---Universum/About-Employer-Branding>>.

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z www: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>>.

BARROW, Simon; MOSLEY, Richard. *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Manangement to People at Work*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2010. 214 s. ISBN 978-0-470-01273-4.

BECKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* [online]. 2004, vol. 9, no. 5, [cit. 2011-10-19]. Dostupné z www: <[www.emeraldinsight.com/researchregister www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm](http://www.emeraldinsight.com/researchregister/www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm)>.

BÍLKOVÁ, Jana. Personální controlling. *Zlínský kraj : Informační portál* [online]. 13.11.2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z www: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=125199&nid=9838&doctype=ART>

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRETT MINCHINGTON. *Brett Minchington MBA* [online]. Aktualiz. 2011 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z www: <<http://www.brettminchington.com/>>.

BURSOVÁ, Iva. Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku. *HR Fórum* [online]. 2009, č. 3, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z www: <<http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>>.

Communicating the Employer Brand. In : *Corporate Eye* [online]. 26.1.2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www: <<http://www.corporate-eye.com/blog/2009/01/communicate-employer-brand/>>.

ERRBANOVÁ, Iveta. Fluktuace zaměstnanců. In : *Motiv8.cz* [online]. 9.11.2009 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z www: <<http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>>.

ERBENOVÁ, Karolína. Kariérní webové stránky jako vizitka společnosti. *HR Fórum* [online]. 2011, č. 5, [cit. 2011-10-22]. Dostupné z www: <<http://www.otys.cz/hrf5.pdf>>.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 443 s. ISBN 80-210-1461-X.

FUČÍKOVÁ, Pavla. *Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců*. Praha, 2010. 70 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

FUČÍKOVÁ, Pavla. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, 2011. 13 s. Seminární práce. Univerzita Karlova, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení.

GOJIŠOVÁ, Klára. Flexibilní formy práce jako nástroj inovace v HR. *HR Fórum*, 2011, č. 10, s. 14-15.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HR Controlling 2010 : Měření výkonnosti lidského kapitálu.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PriceWaterhouseCoopers* [online]. 2010-2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www: <<http://www.pwc.com/cz/cs/hr-controlling/index.jhtml>>.

HUNČÍK, Branislav; KREJČOVÁ, Markéta. Benefity motivovat nedokážou. *Moderní řízení*, 2010, č. 10, s. 54-56.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOČIANOVÁ, Šárka. Jak čelit fluktuaci v hotelnictví a gastronomii. *Strategie.cz* [online]. 25.5.2011 [cit. 2011-12-27]. Dostupné z www: <<http://strategie.e15.cz/prilohy/s-gastro/jak-celit-fluktuaci-v-hotelnictvi-a-gastronomii-609442>>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Zuzana. Boj o talenty. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2008, roč. 16, č. 4, [cit. 2011-10-19]. Dostupné z www: <[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:6UdzR92iSCQJ:www.vse.cz/polek/download.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D133.pdf+133+pdf+k%C5%99e%C4%8Dkov%C3%A1&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEEShkLZi\\_y2EtNdXrzTY5nL\\_U2LRDj07Z82TV7uvez9qpkOA4qOHhO4BxjpIL7OIh7hQcqwTc-9Y3jdbsmIWZgSr8HyVPTneJ1ZY-fPjbVC5AE44cMgJh8YM0Qm5IvwmquxurlYNB&sig=AHIEtbQhdHldO57d76FHCU6TPmHzwfIRNw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:6UdzR92iSCQJ:www.vse.cz/polek/download.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D133.pdf+133+pdf+k%C5%99e%C4%8Dkov%C3%A1&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEEShkLZi_y2EtNdXrzTY5nL_U2LRDj07Z82TV7uvez9qpkOA4qOHhO4BxjpIL7OIh7hQcqwTc-9Y3jdbsmIWZgSr8HyVPTneJ1ZY-fPjbVC5AE44cMgJh8YM0Qm5IvwmquxurlYNB&sig=AHIEtbQhdHldO57d76FHCU6TPmHzwfIRNw)>.

LIKO, Petr. Dobrý HR marketing přispívá ke konkurenceschopnosti. *HR Fórum*. 2011, č. 10, s. 29-31.

Meet Microsoft. MICROSOFT. *Microsoft Careers* [online]. Aktualiz. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://careers.microsoft.com/careers/en/cz/meetmicrosoft.aspx>

MIČKOVÁ, Kateřina. *Personální marketing*. Praha, 2008. 69 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

MOSSEVELDE, Christopher Van. Employer Branding : Five Reasons why it Matters & Five Steps to Action. In : *Employer branding today* [online]. 25.3.2010 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www: <<http://www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/>>.

Nejoblíbenějšími benefity jsou dovolená navíc a služební auto. In : *Idnes.cz* [online]. 12.3.2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www: <[http://finance.idnes.cz/nejoblibenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto-pb8-/viteze.aspx?c=A110310\\_135814\\_viteze\\_hru](http://finance.idnes.cz/nejoblibenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto-pb8-/viteze.aspx?c=A110310_135814_viteze_hru)>.

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking : Mýty a skutečnost*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Nezaměstnanost. In : *Finance.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>>.

ORGANIZACE X. *Interní materiály organizace X*. Praha, 2006.

ORGANIZACE X. *Interní materiály organizace X*. Praha, 2010.

ORGANIZACE X. *Interní materiály organizace X*. Praha, 2011.

ORGANIZACE X. *Výroční zpráva organizace X*. Praha, 2010.

PAVLÍK, Jiří. Personální marketing očima marketingového manažera. *HR Fórum* [online]. 2009, č. 3, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z www: <[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)>.

Personalistický slovníček. In : *Axial* [online]. 2007-2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z www: <<http://www.axial.cz/personalisticky-slovnicek>>.

POLÁKOVÁ, Ivana; HÄUSER, Stanislav. Personální marketing. *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 8, s. 46-47.

Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 19.5.2009 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09>>.

RADECKÝ, Alexandr. Společnosti v Česku stále nedostatečně měří lidské zdroje. In : *CIO : Business World* [online]. 8.9.2008 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z www: <<http://businessworld.cz/pruzkumy-a-analyzy/spolecnosti-v-cesku-stale-nedostatecne-meri-lidske-zdroje-1682>>.

REZLEROVÁ, Jaroslava. Kdo je generace Y. In : *Jobs.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z www: <<http://www.jobs.cz/osobnosti/hr-a-kariera/rezlerova-jaroslava/detail/article/kdo-je-generace-y/>>.

ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand - Keepint Faith with the Deal* [online]. Farnham : Gower Publishing Limited, 2009 [cit. 2011-10-21]. Dostupné z www: <[http://books.google.cz/books?id=KAG\\_RZggBL8C&printsec=frontcover&dq=rosethorn&hl=cs&ei=aqShTunsHtDSsgbj5-j1Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=KAG_RZggBL8C&printsec=frontcover&dq=rosethorn&hl=cs&ei=aqShTunsHtDSsgbj5-j1Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>.

ROTSCHEDL, Jiří. *Jiří Rotschedl - poradenství v oblasti marketingu a managementu* [online]. Aktualizace 7.1.2011 [cit. 2011-11-10]. Metodika SWOT analýzy. Dostupné z www: <<http://www.rotschedl.com/news/metodika-swot-analyzy/>>.

RYMEŠ, Milan. Osobnost a práce. In ŠTIKAR Jiří aj. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996, s. 82-122. ISBN 80-7184-091-2.

SCHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s. ISBN 99-00-00078-X.



SLÁMOVÁ, Magda. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno, 2010. 105 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Společenská odpovědnost firem. *BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 29.2.2008 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z www:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

SRCHOVÁ, Marcela. *Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu* [online]. Plzeň, 2007 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z www:

<[http://old.fst.zcu.cz/\\_files\\_web\\_FST/\\_SP\\_FST%28SVOC%29/\\_2007/\\_sbornik/PapersPdf/Ing/Srchova\\_Marcela.pdf](http://old.fst.zcu.cz/_files_web_FST/_SP_FST%28SVOC%29/_2007/_sbornik/PapersPdf/Ing/Srchova_Marcela.pdf)>. Studentská práce. Západočeská univerzita v Plzni.

STÝBLO, Jiří. Personální plánování. In URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4. Vyd. Praha : Wolters Kluwert ČR, 2011, s. 48-63. ISBN 978-80-7357-627-1.

STÝBLO, Jiří. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*, 2003, č. 4, s. 18-26.

SULLIVAN, John. *Ere.net* [online]. 2004 [cit. 2011-10-19]. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Dostupné z www: <<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>>.

TAJOVSKÁ, Lenka. *Strategie podniku na konkrétním podniku*. Brno, 2009. 69 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

*Universum* [online]. Aktualiz. 2011 [cit. 2011-10-31]. The World's Most Attractive Employers 2011. Dostupné z www: <<http://www.universumglobal.com/Top50>>.

URBAN, Jan. Odměňování. In URBAN, Jan; STÝBLO, Jiří; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4. Vyd. Praha : Wolters Kluwert ČR, 2011. s. 325-330. ISBN 978-80-7357-627-1.

Zaměstnavatel roku. *Zaměstnavatel roku* [online]. 2011 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z www: <<http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2011.html>>.

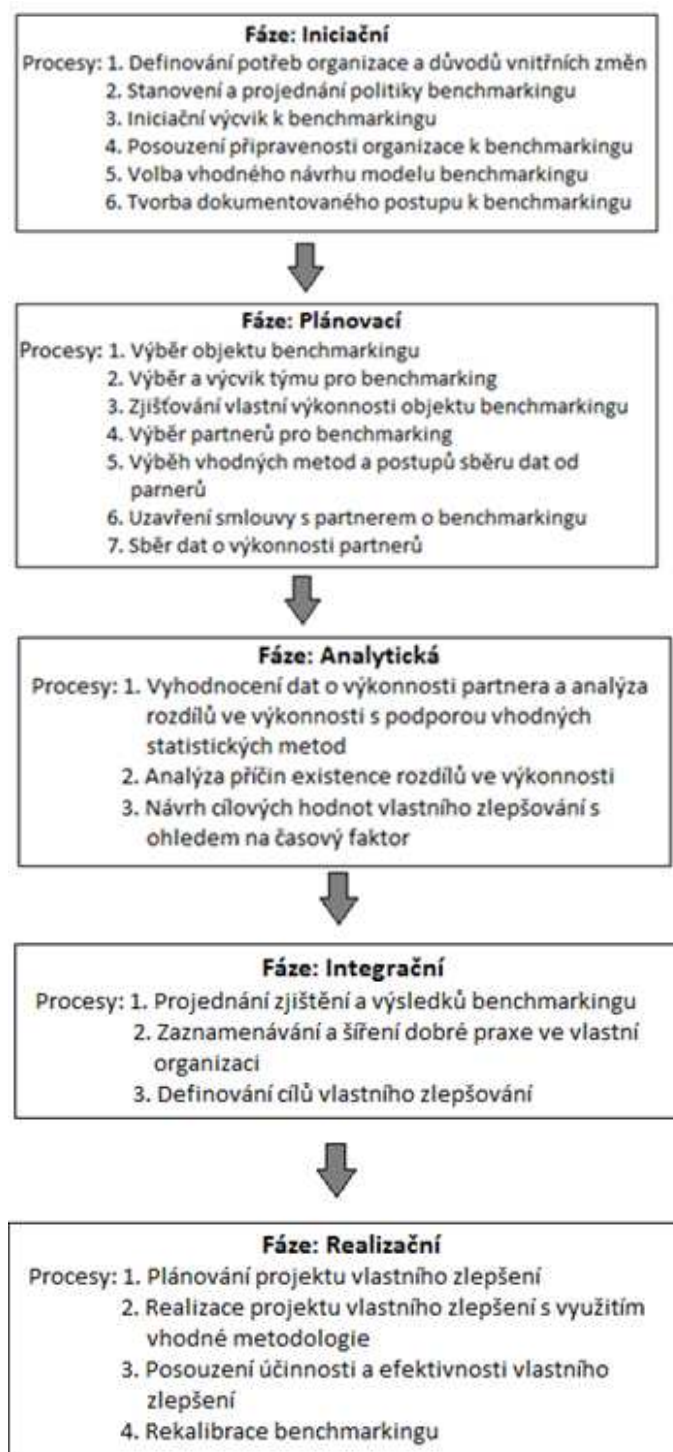
ZADRAŽILOVÁ, Dana aj. *Společenská odpovědnost podniků : Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

## 6 Bibliografie

KRBCOVÁ, Hana. ČEZ. *Projekt podpory studia technických škol a náboru jejich absolventů* [online]. Praha, 2011 [cit. 20.4.2012]. Dostupné z www: [http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/CEZ\\_nabor\\_absolventu\\_techniky\\_final1.pdf](http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/CEZ_nabor_absolventu_techniky_final1.pdf).

## 7 Přílohy

Příloha A, Obr. č. 1: Pětifázový model benchmarkingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011, s. 47 - upravila Pavla Fučíková)



Příloha B, Tab. č. 3: SWOT analýza organizace X (Pavla Fučíková, 2011)

Příležitosti		Hrozby	
Silný globální koncern	10	Pokles zájmu studentů o technické obory	10
Celosvětově známá firma	9	Hospodářská krize; Krize eurozóny	8
Program „Compliance“; Člen „Koalice pro transparentní zakázky“	9	Stárnutí obyvatelstva	7
Spolupráce s nadnárodními organizacemi na společných projektech	8	Vliv konkurence	7
Strategická poloha centrály organizace; Rozmístění společnosti po celé ČR	10	Outsourcing personálních činností	6
V první desítce nejatraktivnějších zaměstnavatelů na světě	10		
Silné stránky		Slabé stránky	
Zaměstnanecké výhody	10	Odměňování	10
Proces řízení pracovního výkonu	8	Manažeri neumí s procesem řízení pracovního výkonu zacházet	8
Pravidelná účast ve studii „HR Controlling“	6	Malý zájem o „Trainee program“ ze strany manažerů	7
Skupina zaměstnanců věnující se externímu personálnímu marketingu	8	Kariérní webové stránky	9
Možnost psaní diplomových prací	6	Školení BOZP, PO až po několika dnech v zaměstnání	6
Využívání sociálních sítí – Facebook, LinkedIn	8	Adaptační proces	7
Při obsazování volných pozic jsou primárně osloveni stávající zaměstnanci	8	Integrační školení pro nové zaměstnance – forma, četnost školení, absence školení pro cizince	7
Interní a externí podniková sociální síť pro vyhledávání vhodných kandidátů	9	Nová budova – zhoršená dostupnost, práce v open space, chladně působící vybavení a prostředí	9
„Referral program“ – program doporučení nového zaměstnance	9	Zdlouhavé schvalovací procesy, velká míra formálnosti	7
Silná podniková kultura	8		

Koncept work life balance, family friendly přístup	10	
Firemní dobrovolnictví, dárcovství, ochrana životního prostředí	7	
Podpora diverzity - zaměstnávání cizinců, ženy ve všech stupních	7	